

Tilintarkastus tiimityönä – edut ja haasteet

Linda Laine



Tekijä(t) Linda Laine	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Tilintarkastus tiimityönä – edut ja haasteet	Sivu- ja liitesivumäärä 42 + 4
<p>Opinnäytetyö on tutkimus tiimityöskentelystä tilintarkastusyhteisössä. Tutkimuksessa tarkastellaan tilintarkastusta tiimityönä, tilintarkastustiimien organisoitumista ja tilintarkastajien kokemuksia tiimityöskentelystä. Tutkimuksen tavoitteena on muodostaa kokonaisvaltainen kuva tilintarkastuksesta tiimityönä. Työssä käsitellään tiimityön edut ja haasteet tilintarkastuksen kontekstissa, sekä esitetään kehitysehdotuksia tiimityön ja tiimien organisointiin tilintarkastusyhteisössä.</p> <p>Tilintarkastus tehdään, jotta yritysten ja yhteisöjen taloudellisesta tilanteesta saadaan riippumaton ja objektiivinen raportti. Tilintarkastus on olennainen osa oikeusvaltioperiaatetta ja sen hyödyt ulottuvat laajasti koko yhteiskuntaan. Tutkimus tiimityöstä tilintarkastuksen eri vaiheissa lisää tilintarkastuksen läpinäkyvyyttä ja samalla tarjoaa katsauksen tilintarkastukseen ammattina.</p> <p>Opinnäytetyössä käsitellään teoreettisen viitekehyksen ja asiantuntijahaastatteluiden kautta tiimityötä tilintarkastuksen prosesseissa. Teoreettisen viitekehyksen avulla opinnäytetyö tuo esille tilintarkastusyhteisön tiimityön organisoinnin ansiot ja puutteet, sekä suhteuttaa koko tutkimuksen tilintarkastuksen ja tiimityön aikaisempaan tutkimukseen. Asiantuntijahaastattelut toteutettiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittavat, että tilintarkastustiimit ovat hierarkkisia ja koostuvat monialaisista osaajista. Tilintarkastajien kokemus tiimityöstä on riippuvainen työvuosista, asemasta ja aikaisemmasta kokemuksesta. Huomionarvoista on myös se, että tiimityö ei itsessään lisää tehokkuutta ja tarvitsee jatkuvaa kehittämistä ollakseen järkevin tapa tehdä tilintarkastus. Jatko-tutkimusta aiheesta kannattaisi tehdä laajentamalla haastattelujen otantaa, ja siten muodostaa kokonaiskuva koko tilintarkastuksen alan tiimityöskentelystä.</p>	
Asiasanat Tiimityö, tilintarkastus, prosessit, tilintarkastusyhteisö	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen aihe ja aikaisempi tutkimus	1
1.2	Tutkimuskysymykset	2
2	Tilintarkastuksesta.....	3
2.1	Tilintarkastuksen tarkoitus ja sääntely	3
2.2	Tilintarkastukseen liittyvät yleiset käsitteet	4
2.3	Tilintarkastuksen vaiheet.....	7
2.3.1	Suunnitteluvaihe.....	8
2.3.2	Toteutusvaihe	10
2.3.3	Päättämisvaihe.....	12
3	Tiimityö.....	14
3.1	Tiimityöskentelystä.....	14
3.2	Belbinin tiimiroolit	16
3.3	Tiimityön edut.....	17
3.4	Tiimityön haasteet.....	19
4	Aineisto ja menetelmät	22
4.1	Aineisto	22
4.2	Puolistrukturoitu teemahaastattelu	24
5	Analyysi ja tulokset.....	25
5.1	Haasteltavien taustaa.....	25
5.2	Tiimityö tilintarkastuksessa.....	28
5.3	Tilintarkastuksen suunnittelu	31
5.4	Tilintarkastuksen toteuttaminen.....	32
5.5	Tilintarkastuksen päättäminen.....	34
5.6	Tiimityön kehittäminen tilintarkastuksessa.....	34
6	Johtopäätökset.....	38
7	Pohdinta.....	39
7.1	Jatkotutkimusaiheet	39
7.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointia	40
7.3	Oma oppiminen.....	41
	Lähteet	43
	Liitteet.....	46
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	46

1 Johdanto

Johdantoluvussa käyn läpi tutkimuksen keskeiset asiat ja suhteutan oman tutkimukseni aikaisempaan tutkimukseen. Tekemäni rajaukset perustelen johdantokappaleessani alustavasti, mutta valintojen perustelu jatkuu läpi tutkimuksen.

1.1 Tutkimuksen aihe ja aikaisempi tutkimus

Tutkimuksen pääasiallinen aihe on tiimityöskentely tilintarkastusyhteisössä. Avaan tutkimuksessa tilintarkastamista ja sen prosesseja tutkimukseni kannalta relevantein osin. Tiimityöskentelyä tilintarkastusyhteisössä avaan asiantuntijahaastattelujen ja teorian avulla. Tutkimuksessa keskityn tarkastelemaan tilintarkastajien kokemuksia tiimityöskentelystä tilintarkastusyhteisössä. Tutkimus on osa laajempaa akateemista tilintarkastuksen ja tiimityön tutkimusperinnettä ja pyrkii asettumaan osaksi niiden aiempaa teoreettista viitekehystä ja tutkimusperinnettä.

Tilintarkastusyhteisö on yhtiö, joka asianmukaiset edellytykset täytettyään hyväksytään tilintarkastusyhteisöksi. Yhteisön on oltava riippumaton ja sen omistajien tulee olla hyväksyttyjä tilintarkastajia (Tilintarkastuslaki 1141/2015). Suomessa toimi vuoden 2019 lopulla noin 70 tilintarkastusyhteisöä (PRH tilintarkastajahaku 2019) ja niiden tehtävänä on tuottaa asiakkailleen lakisääteinen tilintarkastuskertomus, josta on hyötyä niin yhtiön omistajille, sidosryhmille kuin myös laajemmin koko yhteiskunnalle (Suomen tilintarkastajat ry 2019). Suomessa toimivista tilintarkastusyhteisöistä puhuttaessa tulee väistämättä eteen termi "Big Four". Sillä tarkoitetaan neljää isoa kansainvälistä Suomessa toimivaa tilintarkastusketjua, joille yleisen edun kannalta merkittävien yhteisöjen tilintarkastus on keskittynyt. Nämä ovat PricewaterhouseCoopers, KPMG, Ernst & Young ja Deloitte (Korkeamäki 2017, 13-14.; PricewaterhouseCooper Oy 2019; KMPG Oy Ab 2019; Deloitte Oy 2019; Ernst & Young Oy 2019). Asiantuntijahaastattelut suoritetaan suuren tilintarkastusyhteisön viitekehyksessä, jolloin pienemmät yhteisöt jäävät väistämättä vähemmälle huomiolle.

Ryhmässä työskentelyn ajatellaan lisäävän asiantuntijuutta, kun yksilöiden osaaminen yhdistetään tiimeissä (Lämsä & Hautala 2005, 127-128). Opinnäytetyössä pureudun tiimityöskentelyn etuihin ja haasteisiin tilintarkastusyhteisössä työskennellessä. Vietämme suuren osan elämästämme töissä ja siksi sen tutkiminen on ensiarvoisen tärkeää. Tiimityöskentely on työelämässä enemmän sääntö kuin poikkeus ja opinnäytetyöni pääasiallinen aihe on tiimityöskentely tilintarkastusyhteisössä. Tutkimuksessa keskityn tiimirooleihin, asiantuntijaorganisaatioiden tiimirakenteisiin ja tarjoan kehitysehdotuksia niihin asiantuntijahaastatteluiden pohjalta.

Aikaisempaa tutkimusta sekä tilintarkastuksesta että tiimityöstä löytyy runsaasti, mutta koska tutkimukseni käsittelee tilintarkastusta työtehtävänä, rajaa se aiemman tutkimuksen määrää. Teoreettista tutkimusta tilintarkastuksesta tiimityönä on tehty jonkun verran, mutta se on keskittynyt laajempaan tutkimukseen tilintarkastuksesta alana (Kallunki, Kallunki, Niemi & Nilsson 2019).

1.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimukseni keskittyy analysoimaan tiimityötä tilintarkastusyhteisössä asiantuntijahaastatteluiden ja teorian kautta. Tarkoituksena on pohtia tiimityön merkitystä, etuja ja haasteita tilintarkastajalle. Samalla analysoin tiimiroolien merkitystä työn tehokkuuden maksimoimiseksi, sekä tiimityön mielekkyyttä asiantuntijaorganisaatiossa. Tarkoitukseni ei ole kehittää tai arvioida tilintarkastuksen teoriaa, vaan tuottaa tietoa tuleville ja nykyisille tilintarkastajille tiimityön merkityksestä heidän työssään.

Tutkimukseni on suunnattu korkeakouluopiskelijoille, jotka ovat tilintarkastuksesta kiinnostuneita. Tavoitteena on lisätä tietoisuutta tilintarkastuksesta työtehtävänä: mitä työ konkreettisesti on ja kuinka sitä tehdään tiimeissä. Tutkimusta tilintarkastuksesta ja tiimityöstä löytyy paljon, mutta tilintarkastuksesta työtehtävänä selvästi vähemmän. Koska tilintarkastajaksi pääseminen edellyttää määrättyjä opintoja ja alan kokemusta, on käytännössä ainoa tie tilintarkastajaksi tilintarkastusyhteisön kautta. Uraa miettiville tutkimuksestani on varmasti hyötyä.

Tutkimuskysymykseni ovat:

1. Miksi tilintarkastustyötä tehdään tiimeissä?
2. Miten tiimityö on organisoitu tilintarkastusyhteisössä?
3. Mitä tilintarkastajat ajattelevat tiimityöskentelystä?

Tutkimukseni keskittyy rajattuun alueeseen, jonka tutkimisen koen tarpeelliseksi. Pyrin osaltani suhteuttamaan tutkimustani laajemmin koko tilintarkastuksen alaan, vaikka tutkimukseni keskittyy yhteen tilintarkastusyhteisöön. Näin lukijalle hahmottuu paremmin tutkimukseni tarkoitus: Miksi tilintarkastustyötä tehdään tiimeissä, miten tiimityö on organisoitu tilintarkastusyhteisöissä ja mitä tilintarkastajat ajattelevat tiimityöskentelystä?

2 Tilintarkastuksesta

Tässä luvussa avaan tarkemmin tilintarkastusta. Mihin sitä tarvitaan, mitä edellytyksiä siihen vaaditaan, mitä tilintarkastajalta vaaditaan ja mitä lakeja ja säännöksiä tilintarkastukseen on olemassa. Käyn myös läpi tilintarkastuksen käytännön eri osa-alueita, koska varsinkin ne ovat tiimityöskentelyn kannalta olennaisia asioita. Tarkoitukseni on avata tilintarkastusta tutkimukseni kannalta relevantein osin ja näin ollen kaikkiin asioihin ei pureuduta yhtä tarkasti.

2.1 Tilintarkastuksen tarkoitus ja sääntely

Tilintarkastuksen perimmäinen tarkoitus on tuottaa yritykselle ja sitä ympäröivälle yhteiskunnalle luotettavuutta, varmuutta sekä objektiivisuutta. Yrityksen omistajat eivät välttämättä itse osallistu yrityksen päivittäiseen toimintaan, mutta heidän tulee voida luottaa siihen tietoon, mitä yrityksestä ja sen hallinnosta annetaan. Tilintarkastuksen valvominen ja arvioiminen voi olla haasteellista, eikä tähän välttämättä löydy yrityksen sisältä tarvittavaa ammattitaitoa. Siksi tarkastus- ja valvontatoimenpiteet on ulkoistettu ulkopuoliselle taholle eli tilintarkastajille. Vaikka omistajat olisivat mukana yrityksen päivittäisessä toiminnassa, ei siltikään voida luottaa siihen, että yrityksestä annetut tiedot olisivat oikein, ja siksi tarvitaan tilintarkastajia vahvistamaan tietojen luotettavuus. (Korkeamäki 2017, 8-9.) Nykyisin yhä useammat sidosryhmät ovat riippuvaisia yrityksen antamista tiedoista ja onkin tärkeää, että ne voivat luottaa näihin tietoihin (Horsmanheimo & Steiner 2017, 24).

Tilintarkastuksen tavoitteena on antaa lausunto siitä, antaako tilinpäätös yrityksen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta oikean ja riittävän kuvan, sekä arvioida, täyttääkö tilinpäätös lakisääteiset vaatimukset. Lisäksi tilintarkastajat tutkivat, onko toimintakertomus laadittu voimassa olevien säännösten mukaisesti ja ovatko toimintakertomuksen ja tilinpäätöksen tiedot yhdenmukaiset. Hallinnon tarkastus kuuluu myös tilintarkastuksen prosesseihin. (Tomperi 2018, 11.) Tarkoituksena ei ole tarkastaa koko yrityksen kirjanpitoa tai etsiä mahdollisia väärinkäytöksiä. Tilintarkastajat haluavat saada riittävän varmuuden siitä, että tilinpäätös on olennaisilta osin oikein laadittu, eikä olennaisia virheitä tai puutteita löydy (Korkeamäki 2017, 8-9).

Suomessa tilintarkastustoiminta perustuu tilintarkastuslakiin sekä tilintarkastusasetukseen. Uusi tilintarkastuslaki ja valtioneuvoston tilintarkastuksesta antama asetus tulivat voimaan vuonna 2016. (Korkeamäki 2017, 10; Suomen Tilintarkastajat ry 2019.) Tilintarkastuslaissa säädetään muun muassa yrityksen tilintarkastusvelvollisuudesta, tilintarkastajan tekemästä raportoinnista, tilintarkastajan riippumattomuudesta sekä mahdollisesta

esteellisyydestä ja tilintarkastajan salassapito- ja vahingonkorvausvelvollisuudesta. (Korkeamäki 2017, 10.) Lisäksi laissa säädetään, ketkä saavat suorittaa tilintarkastusta, ja miten tilintarkastajia valvotaan ja mitä rangaistusseuraamuksia heillä on. Tilintarkastusta koskevia määräyksiä löytyy myös esimerkiksi osakeyhtiölaista, asunto-osakeyhtiölaista ja säätiölaista. Myös useat muut taloutta säätelevät lait koskevat tilintarkastusta ja tilintarkastajan työ vaatiikin monien säännösten tuntemista. (Korkeamäki 2017, 9-11.)

Tilintarkastuslaki on yleislaki, ja näin ollen sen säännökset väistyvät siinä tapauksessa, että muualla lainsäädännössä määrätään tilintarkastuslaista poikkeavasti. Tilintarkastajien työtä koskettaa myös erilaiset ohjeet ja päätökset, joita erilaiset viranomaiset, elimet ja tuomioistuimet antavat. IFAC (International Federation of Accountants) on tilintarkastusalan kansainvälinen kattojärjestö, jonka julkaisemat ohjeet ja standardit ovat osa suomalaista tilintarkastuslainsäädäntöä. Näitä IFAC:n antamia standardeja kutsutaan ISA-standardeiksi (International Standard on Auditing). (Korkeamäki 2017, 9-11.)

Tilintarkastusta koskevat säännökset ovat monilta osin kansainvälisiä. Suomen Tilintarkastajat ry on osa IFAC:n järjestöä ja sen tehtävä on vastata IFAC:n standardien kääntämisestä, soveltamisesta ja julkaisemisesta Suomessa. (Horsmanheimo & Steiner 2017, 86-87.) Euroopan unionin jäsenmaana myös Suomi on velvoitettu toimimaan EU:ssa voimassa olevien säännösten mukaisesti ja tilintarkastuslain taustalla ovatkin EU:n tilintarkastusdirektiivi sekä tilintarkastusasetus. (Korkeamäki 2017, 9-11.)

2.2 Tilintarkastukseen liittyvät yleiset käsitteet

Tässä luvussa käsittelen yksityiskohtaisesti tilintarkastukseen liittyviä yleisiä ja tutkielman kannalta keskeisiä käsitteitä. Tarkoituksena on avata tutkielmassa esiintyviä tilintarkastuksen käsitteitä, jotka lukijan on hyvä ymmärtää. Tässä tutkimuksessa tilintarkastuksen prosessien kuvailussa sekä asiantuntijahaastatteluissa käytetään ammattikieltä, ja siksi käsitteiden määrittely omana lukunaan auttaa lukijaa ymmärtämään kokonaisuutta paremmin.

Hyvä tilintarkastustapa

Useat lait, asetukset, ohjeet ja päätökset säätelevät ja ohjaavat tilintarkastusta. Silti yksi keskeisimmistä käsitteistä on hyvä tilintarkastustapa, joka tulee yleisohjeena suoraan tilintarkastuslaista. Hyvä tilintarkastustapa tarkoittaa tietynlaista toimintatapaa, jota tilintarkastaja työssään noudattaa. Tilintarkastustapa kehittyy jatkuvasti talouden ja lainsäädännön muutoksien myötä ja tilintarkastajan tulee päivittää tietämystään jatkuvasti. Hyvä tilintarkastustavan lähteinä voidaan pitää erilaisia tilintarkastuksesta tehtyjä säännöksiä, mutta

myös alan järjestöjen suosituksilla, ammattikirjallisuudella ja yleisillä havainnoilla on merkitystä. Huolellinen ammattihenkilö noudattaa näitä lähteitä päivittäisessä työssään ja toimii näin hyvän tilintarkastustavan mukaisesti. (Korkeamäki 2017, 11.)

Kohtuullinen varmuus

Tilintarkastuksessa ei ole tarkoituksena hankkia absoluuttista varmuutta tilinpäätöksen oikeellisuudesta. Edes tilintarkastajien työ ei takaa sitä, etteikö tilinpäätökseen sisältyisi virheitä ja puutteita. Kohtuullisella varmuudella tarkoitetaan sitä varmuutta, jonka tilintarkastaja työssään hankkii. Tilintarkastusevidenssiä hankkimalla tähdätään kohtuullisen varmuuden saavuttamiseen. Kohtuullisen varmuuden käsite voi kuitenkin johtaa harhaan, eikä pidä unohtaa, että kohtuullisella varmuudella tarkoitetaan tilintarkastuksessa korkeaa varmuuden tasoa, mutta ei koskaan täydellistä varmuutta. (Halonen & Steiner 2010, 43.)

Olennaisuus

Tilintarkastuksen tavoitteena on hankkia kohtuullinen varmuus siitä, että tilinpäätös ei sisällä olennaista virhettä tai puutetta. Olennaisuutta arvioitaessa tilinpäätöksen käyttäjät ovat tarkastuksen keskiössä. Väärinkäytöksiä tai virheiden katsotaan olevan olennaisia silloin, jos ne yksin tai yhdessä voivat vaikuttaa käyttäjien taloudellisiin päätöksiin. Olennaisuuden määrittämiseen ei ole olemassa yhtä, selkeää linjausta, vaan tilintarkastaja käyttää tässä ammatillista harkintaa. Määrällistä arviointia käytettäessä määritellään rahamäärä, jonka ylittävät virheellisyydet katsotaan olennaisiksi. Tätä määriteltyä olennaisuusrajaa käytetään niin tilintarkastuksen suunnittelussa kuin tarkastustoimenpiteissäkin. Jos virheellisyydet yksinään tai yhdessä ylittävät tämän määritetyn olennaisuusrajan, voi se johtaa mukautettuun tilintarkastuskertomukseen, ellei virheitä korjata. (Korkeamäki 2017, 45-46.)

Vaikka tarkastuksessa käytetään apuna olennaisuusrajaa, ei tämä tarkoita, ettei olennaisuusrajan alittavia tilinpäätöseriä tai tapahtumia tarkastettaisi lainkaan. Tämä on tärkeää, sillä tarkastuksen kannalta epäolennaiset virheet voivat yhdessä aiheuttaa tilinpäätökseen olennaisen virheen. Olennaisuuden määrittely vaihtelee tarkastuskohteen mukaan, ja voittoa tavoittelevilla yhteisöillä olennaisuus määritellään eri tavoin kuin voittoa tavoittelemattomilla yhteisöillä. (Korkeamäki 2017, 45-46.) Virheen määrän lisäksi tulee tarkastuksessa ottaa huomioon myös virheen laatu. Laatua arvioitaessa tilintarkastajat puuttuvat esimerkiksi siihen, millaisia laskentaperiaatteita tilinpäätöksen tiedoissa on käytetty. Virheellinen laskentaperiaate voi johtaa virheelliseen tilinpäätökseen ja siksi myös virheen laatua tulee arvioida (Tomperi 2018, 34-35).

Tilintarkastusriskit

Yritystoimintaan liittyy riskejä ja yritysjohton tehtävä on sekä tunnistaa nämä riskit että ehkäistä ne. Tilintarkastajien näkökulmasta riskit jotka liittyvät tilinpäätökseen, ovat keskeisiä riskejä. Kuten kohtuullista varmuutta käsiteltäessä todettiin, on riski aina olemassa, eikä riskejä voida koskaan eliminoida täydellisesti. Kohtuullisella varmuudella pyritään siihen, että olennaiset puutteet tai virheet havaitaan. Tilintarkastukseen liittyy aina tilintarkastusriski, jolla tarkoitetaan puhtaan tilintarkastuskertomuksen antamista, vaikka tilinpäätöksessä olisi olennainen virhe tai puute. Tilintarkastusriski jaetaan olennaisen virheen tai puutteen riskiin ja havaitsemisriskiin. Olennaisen virheen tai puutteen riski tarkoittaa, että tilinpäätös on olennaisesti puutteellinen tai virheellinen jo ennen tilintarkastusta. Havaitsemisriski puolestaan tarkoittaa, että tilintarkastaja ei havaitse olennaisia virheitä tai puutteita. Toimintariski ja kontrolliriski liittyvät edellä mainittuun olennaisen virheen tai puutteen riskiin. Yleisesti voidaan todeta, että mitä monimutkaisempi liiketapahtuma tai laskutoimitus on kyseessä, sitä suurempi toimintariski tähän sisältyy. Kontrolliriski tarkoittaa sellaista riskiä, jossa yrityksen sisäinen valvonta ei havaitse olennaisia virheellisyyksiä ajoissa. (Tomperi 2018, 33-34.)

Tilintarkastussuunnitelmassa arvioidaan tilintarkastukseen liittyviä riskejä ja niiden vaikutusta toimeksiannon toteutumiseen. Tarkastusta suunnitellessa on tärkeää, että tarkastustoimenpiteet vastaavat tarkastuskohteessa identifioituja tilintarkastusriskejä. Tarkastustoimenpiteiden tulee olla hyvin suunniteltuja ja niiden voidaan olettaa tuovan esiin virheet sekä puutteet niin kirjanpidosta, tilinpäätöksestä kuin hallinnostakin. (Korkeamäki 2017, 43-44.)

Tilintarkastusevidenssi

Tilintarkastajat hankkivat aineistoa tilintarkastuskertomuksen johtopäätösten tekoon pääosin kolmella tavalla: tiedonkeruulla, haastattelemalla ja kolmansien osapuolien vahvistuksilla. Tällä tavoin kerättyä näyttöä kutsutaan tilintarkastusevidenssiksi. Tilintarkastajat hankkivat lisäevidenssiä lisää myös itse keräämänsä aineiston perusteella. Tilintarkastusevidenssin määrään vaikuttavat tilintarkastusriskit, jotka toimeksiannossa on havaittu. Mitä suurempi riski tarkastuskohteeseen liittyy, sitä enemmän tarkastukseen soveltuvaa evidenssiä tarvitaan. (Tomperi 2018, 35-36.) Ilman tilintarkastusevidenssiä, ei tilintarkastaja voi antaa tilintarkastuslausuntoa. Tilintarkastajien työstä olennaisin osa onkin tämän tilintarkastusevidenssin hankkiminen. Evidenssiä voidaan hankkia yksityiskohtaisella tarkastuksella, havaitsemalla, ulkopuolisilla vahvistuksilla, uudelleenlaskennalla, uudelleen suorittamisella, analyttisillä toimenpiteillä ja tiedusteluilla. Usein tiedonhankinta on näiden yhdistelemistä. Yksi tärkeimmistä tiedonlähteistä on yrityksen kirjanpitoaineisto. Ehdotonta

varmuutta ei tilintarkastusevidenssilläkään voida saada, mutta todistusaineisto tukee ja varmentaa tilintarkastajien tekemää työtä. (Halonen & Steiner 2010, 82-83.)

Tilintarkastusdokumentaatio

Tilintarkastusdokumentaatiolla tarkoitetaan aineistoa, johon on dokumentoitu tarkastustoimenpiteet, tilintarkastusevidenssi ja tilintarkastajan johtopäätökset. Dokumentoinnin tarkoituksena on parantaa tilintarkastuksen laatua ja helpottaa tehdyn työn läpikäyntiä ja arviointia, kun tarkastusevidenssi on koottu yhteen. Dokumentointi pitää tilintarkastajien tekemän työn tallessa seuraavia tilintarkastuksia ja laadunvalvontaa varten. Dokumentointi lisää tilintarkastajien tekemän työn luotettavuutta, koska työhön voidaan palata jälkikäteen. (Tomperi 2018, 38-39.) Tilintarkastusdokumentointi on jatkuvaa ja yksi olennaisimmista tilintarkastajan työtehtävistä, koska ilman tietojen dokumentointia tehtyä työtä on lähes mahdotonta todentaa (Halonen & Steiner 2010, 101-102).

Hyväksytty tilintarkastaja

Tilintarkastuslaki määrittelee ketkä ovat oikeutettuja suorittamaan lakisääteisiä tilintarkastuksia. Julkisesti auktorisoituja tilintarkastajia eli hyväksytyjä tilintarkastajia ovat HT-tilintarkastajat, KHT-tilintarkastajat, JHT-tilintarkastajat ja hyväksytyt tilintarkastusyhteisöt. HT-tilintarkastajat ovat perustutkinnon suorittaneita tilintarkastajia. KHT-tilintarkastajat ovat erikoistumistutkinnon suorittaneita tilintarkastajia. JHT-tilintarkastajat ovat erikoistuneet julkiahallintoon ja –talouteen. Hyväksytyllä tilintarkastusyhteisöllä tarkoitetaan osakeyhtiötä, osuuskuntaa, kommandiittiyhtiötä tai avointa yhtiötä, jossa omistajista ja hallintoelimistä enemmistön tulee olla hyväksytyjä tilintarkastajia. Jos tilintarkastajana on tilintarkastusyhteisö, tulee yhteisön kuitenkin ilmoittaa tilintarkastuksesta päävastuullinen tilintarkastaja. Tällaisen henkilön tulee olla hyväksytty tilintarkastaja ja lisäksi hänen tulee osallistua toimeksiantoon aktiivisesti. Big Four yrityksistä puhuttaessa viitataan neljään isoon kansainväliseen tilintarkastusketjuun, joille yleisen edun kannalta merkittävien yhteisöjen tilintarkastus on keskittynyt. Nämä ovat PricewaterhouseCoopers, KPMG, Ernst & Young ja Deloitte. (Korkeamäki 2017, 13-14.)

2.3 Tilintarkastuksen vaiheet

Tilintarkastus on kolmivaiheinen prosessi. Ensimmäinen vaihe on tilintarkastuksen suunnittelu, jota seuraa toteuttaminen ja viimeinen vaihe on tilintarkastuksen päättäminen. Työvaiheiden nimet paljastavat mitä kulloisessakin vaiheessa on tarkoituksena tehdä. Tilintarkastuksen suunnitteluvaiheessa tehdään toimeksiannon alustavia toimenpiteitä, mikä tarkoittaa asiakassuhteen ja tilintarkastustoimeksiannon hyväksymistä tai sen jatkamista.

Suunnitteluvaiheessa on tarkoitus perehtyä toimeksiantajaan, hankkia tietoa ja luoda näiden tietojen perusteella tilintarkastuksen kokonaisstrategia sekä yksityiskohtaisempi tilintarkastussuunnitelma. Huolellinen ja asianmukainen perehtyminen tarkastuskohteeseen auttaa tunnistamaan ne keskeiset toiminnot ja tapahtumat, jotka voivat vaikuttaa olennaisesti tarkastuskohteen tilinpäätökseen. Kun suunnitelmatoimenpiteet on tehty, lähdetään toteuttamaan tarkastustoimenpiteitä ennalta laaditun suunnitelman mukaisesti. Kun tarpeelliset tarkastustoimenpiteet ovat valmiita, tehdään tilintarkastuksen päättämistoimenpiteitä, kuten lopulliset johtopäätökset. Lopuksi annetaan asianmukaiset raportit, kuten tilintarkastuskertomus. (Horsmanheimo & Steiner, 2017, 235.)

Tilintarkastuksen työvaiheet auttavat hallitsemaan tarkastuksen kokonaiskuvaa. Samalla varmistutaan siitä, että kaikki tarkastuksen kannalta tarpeelliset asiat tulee tehtyä riittäväällä tasolla. Tilintarkastajan tulee hankkia riittävä määrä tarkastuskohteeseen soveltuvaa tilintarkastusevidenssiä, jotta asianmukainen kannanotto tilinpäätöksestä voidaan antaa. Kuten edellä on todettu, tilintarkastusta ei voida suorittaa täydellisellä varmuudella ja siksi on tärkeää pystyä tunnistamaan ne seikat, jotka voisivat johtaa olennaisesti virheelliseen tilinpäätökseen. Tilintarkastusprosessiin liittyy useita eri työvaiheita ja toimenpiteitä, jotka käsitellään seuraavaksi yksityiskohtaisemmin. (Halonen & Steiner 2010, 53-54.)

2.3.1 Suunnitteluvaihe

Tilintarkastuksen suunnittelun tarkoitus on tehostaa tilintarkastajien työtä ja vaiheen laajuus riippuu tarkastuskohteesta. Tarkastuskohteen koko, vaativuus ja tilintarkastajan aikaisempi tuntemus vaikuttavat siihen, kuinka paljon perehtymistä ja suunnittelutoimenpiteitä tarvitaan. Jos tilintarkastusasiakas on uusi, vaatii se asiakkaan liiketoimintaan ja erityispiirteisiin tutustumista. Johdon tai muun henkilöstön kanssa kommunikointi tehostaa usein tilintarkastajien työtä, sillä yrityksellä itsellään on luonnollisesti parempi tietämys omasta liiketoiminnastaan. Tarkastuksen suunnittelu on kuitenkin aina tilintarkastajien vastuulla, sillä heillä on oikeus päättää miten ja missä vähimmäislaajuudessa tarkastus tehdään. (Korkeamäki 2017, 40.)

Toimeksiantaja voi esittää tietyntylaisia määräyksiä tilintarkastajille, kunhan ne eivät ole ristiriidassa lain tai muiden yleisten periaatteiden kanssa. Tarkastustoimenpiteitä ei voida su-pistaa toimeksiantajan toimesta, mutta niiden laajentaminen on mahdollista. Tilintarkastajien tehtävä on suunnitella työnsä hyvin, painottaen tärkeimpiä tarkastuskohteen osa-alueita ja työvaiheiden toteuttamisen oikea-aikaisuutta. Työlle laaditaan kokonaisstrategia sekä tilintarkastussuunnitelma. Suunnitelma auttaa myös työtehtävien resursointia ja delegointia esimerkiksi tilintarkastajan apulaisille. (Korkeamäki 2017, 40.)

Ennen kokonaisstrategian tekoa tehdään alustavia toimenpiteitä, kuten päätös, jatketaanko olemassa olevaa asiakassuhdetta tai hyväksytäänkö uusi asiakassuhde. Tämän jälkeen sovitaan toimeksiannon ehdoista ja pohditaan muun muassa sitä, onko tilintarkastaja kyvykäs suorittamaan kyseisen toimeksiannon. Myös asiakkaan roolia arvioidaan, ja siihen vaikuttavat esimerkiksi johdon maine, yleisesti noudatettavat liiketoiminnan käytännöt ja mahdolliset viitteet väärinkäytöksistä tai muista epäasianmukaisuuksista. Toimeksiantojen ehtojen perustan jälkeen tehdään kirjallinen vahvistus siitä, että tilintarkastaja ja toimiva johto ovat ymmärtäneet ehdot samalla tavalla. (Korkeamäki 2017, 41.)

Kokonaisstrategia eli yleissuunnitelma auttaa tilintarkastajia varmistumaan tarvittavista resursseista, työn ajoituksesta ja laajuudesta. Suunnitelmassa tuli huomioida tarkastuskohteen toiminnan luonne, järjestelmät, riskit ja olennaisuus. Samalla tulee miettiä, miten tarkastustyötä koordinoidaan, ohjataan ja valvotaan. Myös tarkastuskohteen toiminnan jatkuvuutta arvioidaan. Pienten yhteisöjen suunnitelmat eivät ole yleensä niin monivaiheisia tai aikaa vieviä kuin suurempien yhteisöjen. (Tomperi 2018, 40-41.)

Tilintarkastussuunnitelma on yksityiskohtaisempi kuin yleissuunnitelma. Tilintarkastussuunnitelman määrittelee ne tarkastustoimenpiteet, joiden avulla saadaan riittävästi tarkastukseen soveltuvaa tilintarkastusevidenssiä. Suunnitelmassa arvioidaan muun muassa tarkastuskohteeseen liittyviä riskejä, tilintarkastustoimenpiteiden luonnetta, ajoitusta sekä laajuutta. Suunnittelu on koko tilintarkastuksen ajan jatkuva prosessi. Kokonaisstrategiaa ja tilintarkastussuunnitelmaa tulee päivittää tai muuttaa tarkastuksen edetessä, mikäli se on tarpeellista. Tilintarkastusta voivat tehdä myös tilintarkastustiimit ja silloin tiimin vetäjän tehtävä on suunnitella heidän työnsä ohjeistus ja valvonta, sekä tarkastaa heidän työnsä jälki. (Tomperi 2018, 40-41.)

Tilintarkastussuunnitelmassa arvioidaan myös tilintarkastukseen liittyviä riskejä. Toiminta- ja kontrolliriskien tunnistaminen kuuluu tilintarkastuksen alkuvaiheen toimenpiteisiin, koska tarkastustoimenpiteet tulee suunnitella siten, että olennaiset virheet tai puutteet tulevat ilmi. Toimeksiannolle tyypilliset riskit arvioidaan liiketoiminnan luonteen tai aikaisempien tilikausien havaintojen perusteella. Jos sisäisissä kontroleissa havaitaan heikkouksia tai muuta epäjohtonmukaisuutta, kiinnitetään näihin erityistä huomiota ja kommunikoidaan aktiivisesti johdon kanssa. Alhaisen riskin alueisiin ei käytetä yhtä paljon resursseja kuin korkean riskin alueisiin, sillä tarkoituksena on identifioida olennaisen virheellisuuden riskit tilinpäätöksessä. Tarkastustiimin tulee kommunikoida tehokkaasti tekemistään tarkastushavainnoista. Yhteisissä tapaamisissa raportoidaan ja keskustellaan tiimin tekemistä havainnoista, jotta tunnistettaisiin väärinkäytösten mahdollisuudet ja päätetään, miten näihin reagoidaan tarkastustoimenpiteissä. (Halonen & Steiner 2010, 54-57.)

Tarkastuskohteen olennaisuus määritellään tilintarkastuksen suunnitteluvaiheessa. Tässä vaiheessa muodostetaan käsitys siitä, mikä tarkastuskohteessa on olennaista tilintarkastuksen näkökulmasta. Määriteltä olennaisuusrajaa käytetään tarkastuksen suunnittelussa ja tarkastustoimenpiteissä. Olennaisuuden laskemiseen vaikuttaa tarkastettava kohde ja on tärkeää pohtia, millä tavoin olennaisuus on tarkoituksenmukaisinta laskea. Voittoa tavoittelevilla yhteisöillä olennaisuus voidaan laskea tuloksesta ennen veroja, mutta voittoa tavoittelemattomilla yhteisöillä tämä ei ole järkevin tapa olennaisuuden määrittelemiseksi. Tällöin olennaisuus voidaan laskea esimerkiksi taseen loppusummasta. Tilintarkastaja määrittelee olennaisuusrajan ammatillista harkintaa käyttäen. Rahamääräinen olennaisuusraja auttaa tilintarkastajia huomioimaan tarkastuksen tärkeimmät osa-alueet ja siksi tarkastustoimenpiteet painottuvat näihin. Olennaisuusrajan alittavia tilinpäätöseriä ei silti sivuuteta. Yksittäiset virheet voivat yhteenlaskettuina vaikuttaa tilinpäätöksen tietoihin olennaisesti. (Korkeamäki 2017, 45-46.) Tiimin jäsenten onkin tärkeää dokumentoida kaikki työssään tekemänsä havainnot ja virheet, sillä kokeneemman tiimin jäsenen tehtävä on arvioida tarkastustiimin tekemän työn perusteella, mitkä asiat voisivat vaikuttaa olennaisesti tilinpäätökseen.

2.3.2 Toteutusvaihe

Suuremmissa yrityksissä valtaosa tilintarkastustyöstä tehdään tilikauden aikana, kun taas pienemmissä yrityksissä tilintarkastuksen suunnittelu ja toteutus tehdään usein kerralla tilikauden päättymisen jälkeen. Suunnittelutoimenpiteiden jälkeen tarkastusta jatketaan tarpeellista aineistoa keräämällä. Toimeksiantojen tarkastuksissa tarvittavaa aineistoa ovat esimerkiksi tilinpäätös liitetietoineen ja tase-erittelyineen, toimintakertomus, erilaiset kirjanpidon raportit, kirjanpidon tositteet, hallituksen pöytäkirjat, erilaiset rekisterit, verotuspäätökset, veroilmoitukset ja monet muut tarkastuskohteesta riippuvaiset asiakirjat. Tilintarkastajat voivat pyytää nähtäväkseen monenlaisia raportteja, asiakirjoja ja muita dokumentteja, jotka he näkevät tarpeellisiksi. Tilintarkastuksen kohteena on tilintarkastuslain mukaan yhteisön tai säätiön kirjanpito, tilinpäätös ja hallitus. Vaikka toimintakertomus ei nykyisin enää kuulu varsinaisiin tilintarkastuksen kohteisiin, se on silti osa tarkastustyötä, sillä tilintarkastajat arvioivat tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen tietojen yhdenmukaisuutta. (Korkeamäki 2017, 57-60.)

Tilintarkastuksen toteutusvaiheessa hankitaan tilintarkastusevidenssiä, joka tukee tilintarkastajan arviota alentuneesta kontrolliriskistä. Lisäksi evidenssiä hankitaan liiketapahtumien rahamääräisen oikeellisuuden varmistamiseksi. Jotta kontrolliriski voidaan hyväksyä alentuneella tasolla, on kontrolleja testattava. Kontrolleja testataan aina silloin, kun kont-

rolliriskin on arvioitu olevan maksitason alapuolella. Liiketapahtumien oikeellisuuden varmistamiseksi tehdään aineistotarkastustoimenpiteitä. Kontrollien testaaminen ja aineistotarkastus kohdistetaan usein samaan liiketapahtumaan. Jos tarkastusta tehdessä havaitaan, että kontrollit eivät toimi riittävällä tasolla, joudutaan aineistotarkastusta laajentamaan. Tilinpäätöstarkastukseen kohdistuu myös jonkin verran analyttisiä tarkastustoimenpiteitä. Tarkastusta suoritetaan siinä määrin ja sellaisessa laajuudessa, kuin tarkastuskohteelle on tarpeellista. Tarkoituksena on päästä lopputulokseen, että tilinpäätös ei sisällä olennaisia virheellisyyksiä. (Halonen & Steiner 2010, 57-58.)

Koska tilinpäätöksen tiedot perustuvat yrityksen kirjanpitoon, on tärkeää, että kirjanpito on laadittu asianmukaisesti. Kirjanpitolaki määrittelee tarkemmin mitä kirjanpitoon tulee merkitä ja millä tavoin. Tilintarkastajat pyrkivät saamaan riittävän varmuuden siitä, että tilinavaus on suoritettu oikein, kirjanpitoon kirjatut tapahtumat ovat toteutuneet ja ne kuuluvat tarkastettavalle yhtiölle. Lisäksi kirjanpitoon tulee olla kirjattuna kaikki asiaankuuluvat liiketapahtumat ja liiketapahtumien luvut. Liiketapahtumien pitää kuulua oikeille tilikausille ja oikeille kirjanpidon tileille. (Korkeamäki 2017, 60-61.) Kirjanpidon tarkastuksen laajuus ja sisältö riippuvat tarkastuskohteesta sekä tilintarkastajan ammatillisesta harkinnasta (Horsmanheimo & Steiner 2017, 245).

Tilinpäätöksen tarkastus on yksi tilintarkastuksen osa-alueista. Tilintarkastuksen tavoite on, että tilintarkastaja voi antaa lausunnon siitä, onko tilinpäätös olennaisilta osin laadittu voimassa olevien säännösten mukaisesti, sekä antaako se oikean ja riittävän kuvan tarkastuskohteen toiminnan tuloksesta ja taloudellisesta asemasta. Tämän lausunnon antamiseen tulee tilintarkastajan saada riittävä varmuus siitä, että tase ja tuloslaskelma perustuvat kirjanpitoon, taseen varat ja velat ovat olemassa ja ne kuuluvat tarkastuskohteelle. Tuloslaskelman tulee antaa oikea kuva tilikauden tuloksesta ja tilinpäätöksen tulee sisältää kaikki lain ja hyvän kirjanpitotavan edellyttämät tiedot. (Korkeamäki 2017, 64.)

Tilinpäätöstarkastuksen yhteydessä tilintarkastaja arvioi myös yrityksen toiminnan jatkuvuutta. Toiminnan jatkuvuutta arvioitaessa arvioidaan yrityksen toiminnan jatkuvuutta tulevaisuudessa. Toiminnan päättyminen tai konkurssi ovat esimerkkejä toiminnan jatkuvuuden riskeistä. Yrityksen toiminnan jatkuvuus vaikuttaa esimerkiksi menojen aktivointikelpoisuuksiin. Käyttöomaisuuden arvostus taseessa perustuu siihen, että hankintameno katetaan tuloilla, jotka saadaan hyödykkeen käytöstä liiketoiminnassa tai vastaavasti selvitustilassa olevan yrityksen käyttöomaisuuden myymisestä. Muita esimerkkejä toiminnan jatkuvuuden vaarantumisesta ovat negatiivinen oma pääoma, avainhenkilöiden irtisanomiset, heikot kannattavuuden ja rahoituksen tunnusluvut, sekä ongelmat lainasopimuk-

sien ehtojen noudattamisessa. Tilintarkastaja arvioi tekijöitä, jotka voisivat vaikuttaa tarkastuskohteen toiminnan jatkuvuuteen. Jos epävarmuustekijöitä havaitaan, on tilintarkastajan harkinnassa, esitetäänkö nämä tilinpäätöksessä. (Korkeamäki 2017, 73.)

Kolmas tilintarkastuksen osa-alueista on hallinnon tarkastus. Tarkastuksen tehtävänä on valvoa vastuuvollisten lainmukaisuutta. Tilintarkastuslaki edellyttää, että tilintarkastajan on huomautettava tilintarkastuskertomuksessa, jos yhtiömies, toimitusjäsenten jäsen, puheenjohtaja, varapuheenjohtaja, toimitusjohtaja tai muu vastuuvollinen on syyllistynyt tekkoon, josta saattaa seurata vahingonkorvausvelvollisuus yhteisöä tai säätiötä kohtaan tai jos lakia, yhtiöjärjestystä, yhtiösopimusta tai sääntöjä on rikottu. Vaikka hallinnon tarkastus käsitellään omana osa-alueena, tulee tarkastustoimenpiteitä suoritettua päällekkäin niin kirjanpidon kuin tilinpäätöksenkin tarkastuksen yhteydessä. Tyypillisimpiä hallinnon tarkastuskohteita ovat hallinnoitavien pöytäkirjat, rakenne- ja rahoitusjärjestelyt, julkiset rekisteriotteet, viranomaisille annettavat ilmoitukset, jäsenluettelot, tärkeimmät sopimukset ja vakuutukset. (Korkeamäki 2017, 91-92.)

2.3.3 Päättämisvaihe

Tilintarkastuksen viimeisessä vaiheessa arvioidaan hankittua tilintarkastusevidenssiä, sekä onko sitä kerätty riittävästi ja tarkoituksenmukaisesti. On tärkeää pohtia tarkastustoimenpiteissä tehtyjä havaintoja ja sitä, liittyykö niihin olennaisen virheellisuuden riskiä. Lisäksi arvioidaan tarkastustoimenpiteiden perusteella tehtyjen johtopäätösten asianmukaisuutta. Jos tarkastustoimenpiteet ovat herättäneet epäilyksiä, tulee varmistua, että näihin on reagoitu asianmukaisesti ja riittävällä tasolla. Lopuksi tilintarkastaja raportoi työnsä tuloksista hallintoelimille ja saattaa tilintarkastuskertomuksen lopulliseen muotoonsa. Myös tilintarkastuksen aikana kerätty dokumentaatio saatetaan lopulliseen muotoonsa. (Halonen & Steiner 2010, 58-60.)

Tilintarkastajat raportoivat työnsä tuloksista erilaisilla raporteilla, jotka ovat tilintarkastuslakiin perustuvia. Tällaisia raportteja ovat tilinpäätösmerkintä, tilintarkastuskertomus ja tilintarkastuspöytäkirja. Kun tilintarkastus on saatettu loppuun, tekee tilintarkastaja siitä merkinnän tilinpäätökseen, jossa viitataan tilintarkastuskertomukseen. Tämän tarkoitus on todentaa tilintarkastajien työtä ja vahvistaa, että tilintarkastus on suoritettu ja siitä on annettu tilintarkastuskertomus. Tilinpäätösmerkintä on aina samanlainen, riippumatta onko tilintarkastuskertomus puhdas vai ei. Jos tilintarkastajia on useampia, merkitään heidät kaikki tilinpäätösmerkintään. Tilintarkastuskertomus on julkinen asiakirja, jonka tilintarkastaja

luovuttaa yhteisön tai säätiön hallitukselle viimeistään kaksi viikkoa ennen hallituksen kokousta, jossa tilinpäätös on tarkoitus vahvistaa. Tilintarkastuskertomuksessa tilintarkastaja raportoi työn tuloksista hallinnolle. (Korkeamäki 2017, 96-97.)

3 Tiimityö

Tässä luvussa avaan tarkemmin tiimityötä. Käsittelen tiimityötä yleisesti, tiimin määritelmiä ja millaisia kriteereitä tiimeihin liitetään. Avaan myös tiimirooleja hyödyntäen Belbinin yhdeksän tiimiroolin teoriaa. Lisäksi tarkastelen tiimityöhön liittyviä etuja ja haasteita, koska varsinkin aineisto- ja analyysi -osiossa näitä pohditaan tarkemmin haastatteluiden avulla. Tarkoitukseni on avata tiimityötä tutkimukseni kannalta relevantein osin.

3.1 Tiimityöskentelystä

Tiimejä tutkiessaan Lämsä ja Hautala (2004, 127) ovat todenneet, että tiimeistä ja tiimityöstä puhuttiin jo 1950-luvulla. He viittaavat tutkimuksessaan muun muassa johtamisen asiantuntija Peter F. Druckerin havaintoihin, joiden mukaan työntekijät voivat työskennellä myös tiimeissä yksin työskentelyn lisäksi. Tiimityö on nykyään enemmän sääntö kuin poikkeus. Sen tarkoituksena on kehittää organisaatiota ja lisätä tehokkuutta. Organisaatioiden toimintaympäristön muutoksiin halutaan reagoida nopeasti ja joustavasti. Vastatakseen muutoksiin ja sen tuomiin haasteisiin, on organisaation pitänyt muuttaa toimintamalliaan. Ryhmässä työskentelyn on ajateltu lisäävän asiantuntijuutta, kun yksilöiden osaaminen yhdistetään tiimeissä. (Lämsä & Hautala 2004, 127-128.)

Spiik (2004, 39) määrittelee tiimin olevan ryhmä ihmisiä, jotka suorittavat yhteistyössä jonkin työkokonaisuuden alusta loppuun sovituissa aikataulussa. Spiikin (2004, 40) mukaan ei ole olemassa normaalitiimiä, sillä tiimin koko, ikä ja vastuualueet vaihtelevat tiimin tarkoituksen mukaan. Tiimit ovat erilaisia ja niitä voidaan perustaa eri tarkoituksiin, kuten ongelmanratkaisuun ja uuden kehittämiseen. Työn valmistuttua tiimi puretaan, ellei tiimillä ole vastuuta jostain jatkuvasta kokonaisuudesta. (Spiik 2004, 40.)

Tiimi on käsitteenä niin yleismaailmallinen, että se voi tarkoittaa hyvin erilaisia ryhmätyön muotoja. On kuitenkin olemassa joitakin kriteereitä, joiden avulla tiimejä voidaan määritellä. Kriteereitä voivat olla tiimin elinaika, toimintavaltuudet ja autonomia, osallistumisen vapaaehtoisuus, työskentelyn kunnianhimoisuus ja kiinteys sekä yhdessäolon määrä. Tiimin elinaika vaihtelee ja sen perusteella puhutaankin vakinaisista ja väliaikaisista tiimeistä. Vakinaisessa tiimissä työskentelevät jäsenet työskentelevät pysyvästi yhdessä ja sen etuna on jäsenten vahvuuksien ja heikkouksien tunteminen. Väliaikainen tiimi on perustettu ennalta sovituksi ajaksi, jolloin projektilla on usein selkeä alkua ja loppupiste. Tiimeillä on erilaiset toimintavaltuudet ja tiimin autonomia riippuu toimintavaltuuksien laajuudesta. Mitä laajemmat toimintavaltuudet tiimillä on, sitä enemmän valtuuksia sillä on päättää omaan toimintaansa liittyvistä asioista. Tiimiä perustettaessa on hyvä selvittää, mitä valtuuksia tiimillä on ja mistä se voi päättää itse. (Lämsä & Hautala 2004, 129.)

Tiimin toimintaan osallistuminen ei välttämättä ole vapaaehtoista, sillä sen ollessa virallinen organisoitumisen tapa, voidaan ihmiset määrätä tiimeihin. Vapaaehtoisuuden on ajateltu liittyvän siihen, että vapaaehtoisuus kokoaisi aktiiviset ja innokkaimmat työntekijät yhteen. Koska vapaaehtoisia tiimin muodostajia on yleensä vähän, joudutaan työntekijöitä usein määräämään erilaisiin tiimeihin. Huipputiimejä ovat sellaiset tiimit, joiden toiminta on tiivistä, sitoutunutta ja erinomaisuuteen tähtäävää. Kaikki tiimit eivät kuitenkaan pyri huipputiimeiksi ja tiimin tavoitteena voi olla työnteon monipuolisuuden ja mielekkyyden lisääminen sekä hyvään työsuoritukseen pyrkiminen. Tiimit voivat työskennellä tiivistä yhdessä tai sen jäsenet voivat nähdä vain tarpeen vaatiessa. Tiimit siis eroavat osallistumisen vapaaehtoisuudessa, työskentelyn kunnianhimoisuudessa, tiimin kiinteydessä ja yhdessäolon määrässä. (Lämsä & Hautala 2004, 130.)

Lämsän ja Hautalan (2004, 130) mukaan tiimejä voidaan luokitella myös tiimin jäsenten taitojen perusteella. Tiimin jäsenten on ajateltu täydentävän toisiaan osaamisellaan. Tämä sopii tilanteisiin, joissa tarvitaan monipuolista osaamista. Aina täydentävä osaaminen ei kuitenkaan ole paras vaihtoehto. On tiimejä, joissa tiimin jäsenten täytyy olla monitaitoisia osaajia. Voidaan todeta, että mitä enemmän työ vaatii laaja-alaista asiantuntijuutta, sitä tärkeämpää on toisiaan täydentävän tiimin perustaminen. (Lämsä & Hautala 2004, 130-131.)

Tiimin vastuulla on yhteisen päämäärän saavuttaminen ja kaikki tiimin jäsenet kantavat yhdessä vastuun tiimin onnistumisesta. Perinteisessä esimiesvetoisessa organisaatiossa keskitytään tiimin sijaan yksilösuorituksiin, jolloin esimies määrittelee tavoitteet. Tiimityössä tavoitteet määritellään yhdessä koko tiimin kesken ja ne koskevat koko tiimiä, niin esimiehiä kuin tiimin jäseniä. (Salminen 2017, 21.) Perinteisestä organisaatiomallista siirtyminen tiimityöhön on edesauttanut organisaatorakenteen madaltumista. Esimiesten ja työntekijöiden välinen yhteishenki paranee, kun välejä ei jännitä korkea hierarkia. (Lämsä & Hautala 2004, 132-133.)

Kaikille organisaatioille on yhteistä, että sen työntekijöillä on yhteiset tavoitteet. Muita yhdistäviä tekijöitä ovat työn jakaminen ja komentoketju. (Buelens, Sinding, Waldstrøm, Kreitner & Kinicki, 2011, 528-529.) Organisaatiot eroavat kuitenkin toisistaan. Karkeasti ne voidaan jaotella tavaroiden valmistajiin ja palveluiden tuottajiin (Pesonen 2007, 20). Tutkimukseni keskiössä on tilintarkastusyhteisö ja sen sisällä tiimissä työskentely. Tilintarkastusyhteisö tuottaa palveluita asiakkailleen, mutta on itsessään asiantuntijaorganisaatio, jonka voidaan katsoa olevan alakategoria palveluorganisaatioille.

Asiantuntijaorganisaatiolle on ominaista, että sen rakenne muodostuu työntekijöidensä asiantuntijuuden kautta ja muuttuu jatkuvasti. Koska itsenäisyys on olennainen osa asiantuntijuutta, ovat asiantuntijaorganisaation työntekijät järjestäytyneet vapaaehtoisesti. Asiantuntijaorganisaatio tarkoittaa kollektiivista asiantuntijuutta ja liiallinen itsenäisyyden rajoittaminen heikentää sitä. Tiimien tuoma lisäarvo asiantuntijaorganisaatiossa muodostuu siis tiedon ja työn jakamisesta toimijoiden kesken ja yhteisöllisyyden tuomasta kilpailuedusta. (Mäkinen 2014, 18.)

3.2 Belbinin tiimiroolit

Työroolilla ja tiimiroolilla tarkoitetaan eri asioita. Työrooli viittaa työtehtävään ja toimenkuvaan, kun taas tiimiroolilla tarkoitetaan sitä, miten ihminen vaikuttaa omalla toiminnallaan koko tiimin dynamiikkaan. Näiden käsitteiden eron on tehnyt alun perin tutuksi R. Meredith Belbin (2010), joka erotti työroolin (functional role) ja tiimiroolin (team role) käsitteet toisistaan ymmärtääkseen paremmin tiimin ja sen jäsenten toimintaa. Esittelen Belbinin yhdeksän tiimiroolin teorian, sillä se on erinomainen työkalu yksilöiden tiimissä toimimisen arviointiin. Käytän sitä myöhemmin hahmottaakseni haastateltavieni rooleja tiimityössä ja siihen, miten tilintarkastustyössä tiimien rakentaminen tapahtuu ja miten sitä voisi Belbinin teorian avulla kehittää.

Belbin (2010) kertoo ihmisten luontaisesta pyrkimyksestä toisten seuraan. Käyttäytymistä tutkimalla on ihmisissä havaittu tyypillisiä tiimissä toimimisen ominaisuuksia. Yksi on ekstrovertti, hakeutuu muiden seuraan jatkuvasti ja puhuu paljon. Toinen taas introvertti on sulkeutuneempi, eikä tuo omia ajatuksiaan esille yhtä selvästi. Suurin osa Belbinin teoriasta on nopeasti maalaisjärjellä ymmärrettävissä, mikä tekeekin siitä helposti lähestyttävän ja sovellettavan teorian. Ihmiset hakeutuvat tiimirooleihin omien sosiaalisten piirteidensä mukaisesti ja noudattavat niitä yllättävän säännönmukaisesti. Omaksutut tiimiroolit eivät kuitenkaan tyypillisesti ole pysyviä, vaan ihmiset ilmentävät montaa roolia samaan aikaan, tai vaihtuvan tilanteen ja ryhmän mukaisesti. (Belbin 2010.)

Belbinin tiimiroolit on jaettu yhdeksään eri tiimin toimijaa kuvaavaan muottiin. Jokainen rooli konstruoi tietynlaista tiimin toimijaa, ja kuten edellisessä kappaleessa mainittiin, on jokainen meistä yhdistelmä eri rooleja riippuen tilanteesta ja ryhmästä. Keksijä (The Plant; esim. ”to plant an idea”) on tiimin pohdiskelija, joka on usein omaperäinen ja epäkäytännöllinen. Tiedustelija (The Investigator) taas kokeilee paljon, on utelias ja neuvottelukykyinen tiimin jäsen. Takoja (The Shaper) vauhdittaa tiimin työtä, on kärsimätön ja voimakas-
tahtoinen persoona. Tekijä (The Specialist) puolestaan on tiimin organisoija ja ahkera

työntekijä. Viimeistelijä (The Team Worker) on tunnollinen ja sitkeä yksityiskohtien varmistaja. Arvioija (The Finisher) analysoi ongelmia ja pyrkii olemaan puolueeton. Diplomaatti (The coordinator) on luonteeltaan sovittelija ja tiimin hengen luoja. Kokooja (The Implementer) valvoo itsevarmasti tiimiä pysyen rauhallisena. Asiantuntija (The Evaluator) tiimissä on määrätietoinen ja omistautunut työlleen, mutta on joskus kapea-alainen näkemyksissään. (Belbin 2010.)

Belbinin rooliteoria on monikäyttöinen ja kattava teoria tiimirooleista ja sitä käytetään maailmanlaajuisesti etenkin yritysten toiminnan kehittämiseen (Belbin 2011). Rooliteoria pohjautuu Belbinin johtamaan tutkimukseen tiimeistä 1970-luvulla. Tutkimuksen tulosten avulla syntyivät tiimiroolit. Tiimiroolien avulla pystytään analysoimaan, kehittämään ja tarvittaessa muokkaamaan tiimejä mahdollisimman tehokkaiksi. Myöhemmin tutkimuksessa analysoin haastateltavieni positiota omissa tiimeissään.

3.3 Tiimityön edut

Tiimityöllä on mahdollista saavuttaa monenlaisia etuja. Tiimityön hyödyt riippuvat siitä, millaisesta näkökulmasta asiaa tarkastellaan. Näkökulmaan vaikuttaa muun muassa se, onko kyseessä yhteisön vai yksilön etu. Nämä kulkevat toisalta käsi kädessä. Organisaation näkökulmasta tiimityön etuuksilla tarkoitetaan tehokkuuden, tuottavuuden, asiakas-keskeisyyden, henkilöstön motivaation, henkilöstön sitoutumisen ja järjestelmien parantamista (Lämsä & Hautala 2004, 140). Yksilön näkökulmasta tiimityön edut liittyvät enemmän omiin tavoitteisiin, henkilökohtaiseen suoriutumiseen, vaikutusvallan lisäämiseen, muutosten kohtaamiseen ja työhyvinvointiin (Salminen 2017). Tiimityön etuja tarkasteltaessa tuleekin pohtia sitä, kuka tiimityöstä hyötyy ja millä tavalla. Tutkielmassa perehdytään yksilöiden kokemuksiin tiimityöstä ja niiden etuja korostetaan. Yksilön ja yhteisön näkökulman erottaminen ei kuitenkaan ole yksiselitteistä, joten siksi tätä ei voida kokonaan sivuuttaa.

Ollakseen motivoitunut tiimityöskentelijä, tulee tiimin tuottaa jotain konkreettista hyötyä sen jäsenille. Meitä kaikkia kiinnostaa se, miten itse hyödynemme jonkin asian tekemisestä. Hakeudumme sellaiseen työpaikkaan, jossa voimme toteuttaa omia tavoitteitamme. Nyky-yhteiskunnassa yhä harvemmin tavoitteita saavutetaan yksin ja siksi tarvitsemme muita. Tiimien vahvuus perustuu erikoistumiseen. Jokaisen tiimin jäsenen ei tarvitse osata kaikkea itse ja sen vuoksi käytämme apunamme muiden jäsenien ammattitaitoa. (Salminen 2017, 71-72.) Toisaalta onnistunut tiimityö myös lisää henkilöstön motivaatiota ja sitouttaa heitä työhönsä. Tiimit ovat yleensä osa organisaation laajempaa kokonaisuutta. Tiimeissä

yksilön on helpompi käsittää oman työnsä merkitys, koska tiimit työstävät suurempia kokonaisuuksia. Kun oman työn merkitys on selkeämpää, vaikuttaa se työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen positiivisesti. Ryhmäpaineella on vaikutusta motivaatioon ja se patistaa tiimin jäseniä suoriutumaan omista tehtävistään. Oma-aloitteisuus ja vastuullisuus lisääntyvät, kun työntekijät ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään. Poissaolojen määrä ja henkilöstön vaihtuvuus vähenevät, kun työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä. (Lämsä & Hautala 2004, 141-142.)

Tehokkuus- ja tuottavuusvaatimukset kasvavat organisaatioissa koko ajan ja yleensä tuottavuutta pitää lisätä vähemmällä resursseilla. Usein organisaatiossa kehitetään teknisiä prosesseja, mikä usein johtaa henkilöstön vähentämiseen. Henkilöstön kehittymiseen sen sijaan käytetään yleensä vähemmän resursseja, vaikka yhteis- ja vuorovaikutustyötaidot ovat suuri kehitysmahdollisuus. Hyvä ja onnistunut tiimi lisää tehokkuutta ja parantaa työoloja. Yleensä myös motivaatio lisääntyy ja työt etenevät nopeammin laadusta tinkimättä. Kun tiimin jäsenet ovat vastuussa oman työn lisäksi myös muiden suoriutumisesta, aikataulut pitävät paremmin. Onnistuessaan tiimi lisää kaikkien jäsenten toimintaenergiaa ja työtyytyväisyyttä. Näin ollen aito tiimi auttaa tiimin jäseniä selviytymään kasvavista tehokkuus- ja tuottavuusvaatimuksista. (Salminen 2017, 72-73.)

Yksilön vaikutusmahdollisuudet parantuvat tiimitoiminnan myötä. Tiimeissä yksilö saa äänensä paremmin kuuluviin ja tiimi puolestaan saa äänensä paremmin kuuluviin kuin yksilö. Yrityksen esimiehille ja johdolle on helpompi perustella näkemystään, kun koko tiimi seisoo sen takana. Tiimi on paras asiantuntija asioissa, jotka koskevat heidän omaa työtään. Mitä paremmin ja tehokkaammin tiimi pystyy työskentelemään, sitä enemmän sille voidaan antaa vastuuta. Vastuun myötä tiimillä on enemmän vaikutusmahdollisuuksia ja sen tekemä työ tulee tärkeäksi koko organisaatiolle. (Salminen 2017, 73-74.) Toisaalta organisaatorakenteen madaltuminen, eli hierarkian vähentyminen, vähentää esimiehen tarvetta. Tämä voi olla haastava tilanne, koska esimiehen rooli muuttuu. Roolin muuttuminen ei tee esimiehen työstä kuitenkaan tarpeetonta. Tiimien itseohjautuvuuden myötä työn valvonta siirtyy enemmän tiimille itselleen ja näin organisaatio voi puolestaan säästää esimerkiksi henkilöstön palkoissa. (Lämsä & Hautala 2004, 144.)

Jatkuvasta oppimisesta puhutaan paljon, sillä työelämä muuttuu kaiken aikaa. Tämä taas ajaa meitä kohti tiimitoimintaa. Uusien asioiden oppiminen on tehokkaampaa ryhmässä, kun opittua voidaan jakaa tiimin kesken. Koska tiedon jakaminen on parhaimmillaan tiimissä tehokasta, tämä nopeuttaa koko tiimin oppimista. Yksilöiden osaamista myös hyödynnetään laajemmin, kun jokainen voi jakaa avoimesti oppimaansa. Oppiminen aikuisiällä voi myös tuottaa ahdistusta ja turhautumista, koska asiat on totuttu tekemään tietyllä

rutiinilla. Tiimi voi auttaa jäseniään kohtaamaan nämä muutoksen aiheuttamat tuskat. Ver-
taistuen avulla uuden oppiminen voi tuntua helpommalta. Nuoret saattavat omaksua uutta
tietoa hieman nopeammin, mutta kokeneemmat tiimin jäsenet voivat kokemustautansa
avulla tuoda syvällisempää ajattelua koko tiimin eduksi. (Salminen 2017, 79-80.)

Vietämme suuren osan elämästämme töissä ja siksi on tärkeää kiinnittää huomiota työhy-
vinvointiin. Vaikka työhyvinvointia on vaikea mitata, se ei vähennä sen arvoa. Työyhteisön
toimivuus on yksi tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Tiimi voi olla par-
haimmillaan ihanteellinen työyhteisö. Aidossa tiimissä tuetaan ja kannustetaan muita. On-
nistumiset ja epäonnistumiset voidaan jakaa tiimin kesken, mikä motivoi jatkamaan myös
silloin, kun omat voimat eivät riitä. Tiimityö voi parhaimmillaan lisätä merkittävästi työtyty-
väisyyttä ja työhyvinvointia. (Salminen 2017, 80-81.)

3.4 Tiimityön haasteet

Vaikka tiimitoiminnalla voidaan saavuttaa paljon hyödyllisiä asioita, ei mikään ole koskaan
täysin ongelmaton. Lämsä ja Hautala (2004, 143) toteavat monien tiimien ongelmien liit-
tyvän tiimin kehitysvaiheisiin ja erityisesti siirtymäkohtiin, kun yhdestä vaiheesta siirrytään
toiseen. Ongelmien taustalla saattaa usein olla huonot henkilösuhteet. Tyypillisimmät on-
gelmatilanteet näyttävät liittyvän henkilökemioihin, tiimin jäsenten asemaan, tiimien väli-
seen yhteistyöhön, tiimin kokoon, maantieteelliseen etäisyyteen ja aikaan. (Lämsä & Hau-
tala 2004, 143.) Haitallisia tilanteita saattaa syntyä, kun tiimin jäsen tavoittelee ensisijai-
sesti omaa etuaan koko tiimin edun sijaan. Tämä vaikeuttaa yhteisten sopimuksien tekoa
ja niihin sitoutumista, kun oman edun tavoittelu on liiallista. Vaikka useimmat meistä ta-
voittelevat viime kädessä omaa etuaan, omat tavoitteet voivat toteutua harvoin ilman yh-
teistyötä. (Salminen 2017, 119.)

Meistä jokainen on luonteeltaan ja persoonaltaan erilainen, ja tämä voi aiheuttaa ristiriitoja
tiimityöskentelyssä. Aina henkilökemiat eivät kohtaa ja kaikki eivät tule toimeen keske-
nään. Jo tiimiä perustettaessa on syytä kiinnittää huomiota siihen, millaisia jäseniä tiimiin
valitaan. Työntekijän ja esimiehen välisillä tavoite- ja kehityskeskusteluilla voidaan saada
viitteitä siitä, millaisia toiveita henkilöllä on työskentelynsä suhteen. On syytä pohtia, onko
voimakkaasti yksin työskentelystä pitävän henkilön järkevää työskennellä sellaisessa tii-
missä, jossa tiimin muut jäsenet ovat yhteistyötä ja tiimihenkisyyttä korostavia. (Lämsä &
Hautala 2004, 143.) Pitää muistaa, että ollakseen toimiva tiimi, ei kaikkien tiimin jäsenten
tarvitse pitää toisistaan. Voidakseen saavuttaa yhteisiä tavoitteita, on tiimin jäsenien opit-
tava siirtämään henkilökohtaiset ajatuksensa sivuun. Ihmisten välillä syntyy aina ristiriitoja

ja työelämässä joudumme työskentelemään erilaisten ihmisten kanssa. (Salminen 2017, 120.)

Tiimitoiminta muuttaa esimiehen asemaa ja muutos voi olla esimiesaseman menettävälle vaikeaa. Tämä voi tuoda ongelmia tiimin yhteistyöhön ja henkilösuhteisiin. (Lämsä & Hautala 2004, 144.) Esimies on perinteisessä työryhmässä ryhmän keskeisin henkilö. Hän jakaa tietoa, asettaa tavoitteet, laatii tehtävät ja aikataulut. Kun tämä rooli vähenee tiimien itseohjautuvuuden myötä, esimies saattaa kokea, että hänen työltään on kadonnut merkitys. Moni esimies saattaa yhdistää käytössään olevan vallan siihen, miten häntä arvostetaan tai millainen ihmisarvo hänellä on. Tiimien valtuuksien lisääntyessä saattaa esimies kokea menetystä ihmisarvossaan. Ulkopuolinen konsultointi saattaa auttaa tällaisissa tilanteissa. (Spiik, 2004, 183-185.)

Yleensä organisaatioissa saattaa olla useita eri tiimejä. On tärkeää, että eri tiimien välinen yhteistyö on toimivaa. Yhteistyön sujuvuus voi kuitenkin olla haasteellista. Yhteistyötä hankaloittaa, jos tiimit toimivat vain yksinään ja ryhtyvät kilpailemaan keskenään. Kilpailu ei itsessään ole ongelmallista, sillä terve kilpailu saattaa parhaimmillaan viedä jokaista tiimiä eteenpäin. Silloin, kun kilpailu saa epäterveitä muotoja, on tiimin toiminta keskittynyt liiallisesti toisen voittamiseen. Kaikkia tiimejä tulisi kohdella mahdollisimman tasa-arvoisesti ja tiimien palkitsemista kannattaa pohtia tarkasti. Myös tiimien välisestä yhteistyöstä tulee palkita, sillä jos omaa työtä pidetään tärkeämpinä kuin muiden, yhteistyö saattaa rakoilla. Erilaiset toimintakulttuurit saattavat aiheuttaa tiimien välille ristiriitoja. Kaikilla tiimeillä on oma tapa toimia ja tämä tapa ei välttämättä ole yhteen sovitettavissa toisen tiimin toimintatyyliin. Siksi tiimien vuorovaikutustaidot nousevat keskiöön. Jotta osapuolet ymmärtäisivät erilaisia toimintatapoja, on näitä hyvä selittää muille. (Lämsä & Hautala 2004, 144.)

Tiimit voivat olla eri kokoisia. Mitä suurempi tiimi on kyseessä, sitä kompleksisempaa sen toiminta yleensä on. Suurissa tiimeissä on yleensä enemmän muodollisia sääntöjä kuin pienemmissä, jotka voivat tehdä päätöksiä jouhevammin ja tehokkaammin, koska jäseniä on vähemmän. Yhteis- ja vuorovaikutustaidot ovat tiimityöskentelyssä erittäin tärkeitä, koska töitä täytyy pystyä tekemään hyvinkin erilaisten henkilöiden kanssa. Koska tiimin koko riippuu tehtävän luonteesta ja tiimin jäsenten ominaisuuksista, ei ole olemassa oikeaa tiimikokoa. Tiimin toimivuuden, aktiivisen vuoropuhelun ja tehokkaan työskentelyn varmistamiseksi tiimin koko täytyy kuitenkin miettiä tarkkaan. Kaikilla tiimin jäsenillä tulee olla tiimissä oma selkeä rooli ja tehtävät. Näin vältetään ns. vapaamatkustajista, eli sellaisista tiimin jäsenistä, jotka eivät hoida tehtäviään. (Lämsä & Hautala 2004, 144.)

Tiimin jäsenet voivat myös toimia fyysisesti eri paikoissa. Tämä voi hankaloittaa tiimin toimintaa, koska fyysinen etäisyys tuo väistämättä mukanaan haasteita. Tiimin kokoontuminen, viestintä, päätöksenteko ja jäsentenvälinen avun tarjoaminen voi hankaloitua, kun tiimi ei ole fyysisesti yhdessä. Teknologia mahdollistaa nykypäivänä etäyhteyden, mutta toiminta on aina jollakin tapaa tehottomampaa, kun kommunikointi ei tapahdu kasvotusten. (Lämsä & Hautala 2004, 145.)

Organisaatiomuutokset voivat kestää useita vuosia, eikä prosessi ole koskaan mutkaton. Tiimitoimintaan orientoituminen voi olla joillekin työntekijöille aluksi hankalaa. On hyvä muistaa, että hyväksi tiimiksi kehittyminen vie aikaa. Kun organisaation henkilöt ovat työskennelleet vuosia tietyllä tavalla, saattaa heillä esiintyä muutosvastarintaa. Tiimitoimintaan sopeutumiseen tulee antaa riittävästi aikaa, jotta henkilöt voivat totutella uudenlaiseen työskentelytapaan. Toimintamallin muuttuessa johdon ja esimiesten tulee ennen kaikkea johtaa muutosta, jotta muutos voisi onnistua. (Lämsä & Hautala 2004, 145.)

4 Aineisto ja menetelmät

Tässä luvussa esittelen aineistoani, valitsemaani tutkimusmenetelmää sekä pohdin tutkielman luotettavuutta. Avaan tutkielman kannalta oleellisen laadullisen haastattelututkimuksen perusteita, sekä käyttämäni aineiston tavoitteita ja rajoitteita. Tutkiakseni tiimityöskentelyn etuja ja haasteita tilintarkastustyössä, keräsin aineiston tekemällä teema-haastatteluja tilintarkastusyhteisössä työskenteleville asiantuntijoille. Kahdenkeskisten haastatteluiden avulla analysoin tiimityöskentelyn hyötyjä ja haasteita tilintarkastustyössä ja pyrin selvittämään, miten asiantuntijat suhtautuvat työssään tiimityöskentelyyn.

4.1 Aineisto

Tutkimusaineistoni koostuu neljästä 30-60 minuuttia kestäneestä asiantuntijahaastattelusta, jotka toteutettiin marraskuussa 2019. Haastateltavat työskentelivät Helsingissä suuressa kansainvälisessä tilintarkastusyhteisössä. Haastateltavat ovat valikoituneet tutkimusjoukkoon, sillä perusteella, että he ovat kollegoitani tilintarkastusyhteisössä, jossa tällä hetkellä työskentelen tilintarkastusassistenttina. He valikoituivat mukaan tutkimukseen, koska tunsin heidät entuudestaan, ja koska ajattelen, että haastattelutilanne on sitä luontevampi, mitä paremmin molemmat osapuolet tuntevat toisensa. Tämä vaikutti myös haastateltavien määrään, joka on suhteellisen alhainen. Koska subjektiivista kokemuksesta kertominen voi olla haasteellista lyhyehkön haastattelun aikana, pyrin luomaan haastateltaville mahdollisimman luotettavan, rennon ja avoimen ilmapiirin, jotta heidän olisi helpompi kertoa kokemuksistaan.

Tutkimuksessa, jossa käytetään kahdenkeskisiä haastatteluja, on tärkeää pitää mielessä eettisesti hyvät toimintatavat. Kun tutkimuksen kohteena on yksilön antama informaatio, tulee tietoon suhtautua aina tietyllä kriittisyydellä sekä varovaisuudella. Vaikka tutkielman haastatteluissa ei käsitellä henkilökohtaisia tai arkaluontoisia asioita, arvioivat haastateltavat omaa ja kollegoidensa työtä. Haastattelut on tehty nimettöminä, jotta keskustelu olisi mahdollisimman avointa. Tämän vuoksi haastateltavat esiintyvät tässä opinnäytetyössä tunnuksilla H1-H4. Haastateltaville on kerrottu kyseisestä järjestelystä ja he ovat hyväksyneet tämän.

Haastateltavat on valittu sillä perusteella, että heillä kaikilla on erilainen rooli työympäristössään. Tarkoituksena on tuoda erilaisia näkökulmia tiimityöskentelyn etujen ja haasteiden arvioimiseen. Haastateltavien työkokemus alalta vaihtelee 1-5 vuoden väliltä. Kaikki haastateltavat työskentelevät tilintarkastuksen parissa, mutta hieman eri asemassa. Tilin-

tarkastusalla useamman vuoden työskennelleet henkilöt ovat kerryttäneet kokemusta esimerkiksi esimiestehtävistä, kun taas uraansa aloittelevat työskentelevät tilintarkastuksen avustavissa työtehtävissä.

Olin yhteydessä mahdollisiin haastateltaviin sähköpostitse syksyllä 2019. Esittelin heille tutkimusaiheeni ja tiedustelin alustavasti heidän mahdollisuuksiaan osallistua tutkimukseeni. Kaikki henkilöt olivat minulle entuudestaan tuttuja ja olin työskennellyt jokaisen kanssa läheisesti. Kerroin kaikille, että etsin eri asemassa työskenteleviä henkilöitä ja noin kymmenestä ehdokkaasta neljä ilmoitti halukkuutensa osallistua haastatteluihin. Yksi haastateltavista irtisanoutui työpaikasta syksyllä 2019, ja hänen tilalleen pyysin vastavassa asemassa työskentelevän kollegan.

Tämän jälkeen otin sähköpostitse yhteyttä haastateltaviin. Lähetin haastateltaville etukäteen kysymysrungon (liite 1), jotta he voisivat varautua paremmin haastattelutilanteeseen. Ennen kahdenkeskisiä haastatteluja kerroin, ettei kenenkään henkilötietoja tulla paljastamaan. Yhteisesti päätimme, että heidän taustaorganisaatiotaan ei tulla mainitsemaan nimeltä. Vaikka henkilöiden asema organisaatiossa tulee esille ja haastateltavien suoria lausauksia voidaan käyttää tutkimuksen raportointiosassa, kenenkään henkilöllisyys ei voi paljastua. Haastattelut nauhoitettiin myöhempää sisällöllistä analysointia varten ja haastateltavilta on saatu tähän lupa. Haastateltaville on kerrottu, että opinnäytetyö tulee julkiseksi ja he voisivat halutessaan saada työstä lisätietoja. Nauhoitteet on tarkoitettu ainoastaan tutkielmani analyysia varten ja niitä ei ole tarkoitus säilyttää, vaan ne tuhotaan opinnäytetyön valmistuttua. Tämä kerrottiin haastateltaville selkeästi ennen haastatteluiden tekoa.

Vaikka työskentelen kyseisessä organisaatiossa, kyseessä ei ole toimeksiantona suoritettava opinnäytetyö. Tästä syystä olen noudattanut erityistä varovaisuutta haastateltavien tietojen käsittelyssä. Organisaation tai sen työntekijöiden nimiä ei julkisteta tutkimuksessa. Myöskään organisaation rakenne tai sen yksityiskohtaiset toimintamallit eivät käy ilmi tutkimuksesta. Tämä on hyvä huomioida etenkin aineiston analyysissa ja tulkinnessa, sillä jotakin aihealueita voidaan anonyymiuden vuoksi käsitellä tuloksissa niukemmin. Lisäksi on syytä kiinnittää huomiota haastattelijan rooliin tutkimuksessa ja arvioida sitä kriittisesti. Tutkijan rooli ja omat kokemukset organisaatiossa vaikuttavat aineiston tulkintaan, sillä omia kokemuksiaan on vaikea sivuuttaa toiminnasta, johon itsekin liittyy. Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2009,104) toteavat, että ei ole olemassa sellaista pistettä tai paikkaa, josta ihminen voisi nähdä enemmän kuin mitä hän kokemuksellaan ymmärtää.

Koska haastateltavien otanta on melko pieni, on tutkimustulosten yleistettävyys melko heikko. Olen tehnyt tietoisin päätöksen haastatella minulle entuudestaan tuttuja henkilöitä avointa keskustelua lisätäkseen. Kyseinen otanta edustaa kuitenkin vain pientä osaa kyseisestä organisaatiosta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena ei useinkaan ole tilastollisten yhteyksien etsiminen, eli yleistettävyys, vaan ilmiön ymmärtäminen. Siksi tutkimusaineistoon ei välttämättä tarvitse olla suuri. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimuksen tavoitteena ei ole tutkimustuloksien yleistettävyys, vaan uuden tiedon hankkiminen tilintarkastajien mieltymyksistä tiimityöskentelyyn sellaisten tiimien osalta, joiden toimeksiantoihin olen itsekin läheisesti osallistunut.

4.2 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Valitsin tutkimusmenetelmäkseen asiantuntijoille tehtävän teemahaastattelun, sillä tilintarkastustyötä tekevien kokemuksia tiimityöskentelystä ei voi selvittää muulla tavoin kuin heiltä itseltään kysymällä. Teemahaastattelussa haastateltavat pääsevät kertomaan omista kokemuksistaan. Laadullisessa tutkimuksessa onkin olennaista, että haastateltavat tietävät itse kyseisestä ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on siitä omakohtaista kokemusta. Tässä mielessä haastateltavien valinta ei tule olla satunnaista vaan harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85-86.)

Teemahaastattelussa edetään ennalta valittujen teemojen ja niistä laadittujen apukysymyksien mukaan. Menetelmässä korostetaan haastateltavien tulkintoja asioista ja heidän niille antamiaan merkityksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47-48.) Teemahaastattelun tarkoituksena ei ole kysellä mitä tahansa mieleen tulevaa, vaan yrittää saada haastateltavilta tutkimuksen kannalta relevantteja vastauksia. Haastattelussa on käytetty apuna ennalta laadittua kysymysrunkoa, jotta on varmistuttu siitä, että kaikki olennaiset asiat tulee käsitellyiksi. Teemahaastattelu tuntui sopivalta tutkimusmenetelmältä, sillä haastattelun etu on joustavuus. Haastattelija voi itse päättää missä järjestyksessä kysymykset esitetään ja teemahaastattelussa kysymysten ei tarvitse olla tarkasti ennalta laadittuja. Haastattelija voi kysyä tarpeen tullen haastateltavalta lisää ja haastattelu voi edetä tietyiltä osin keskustelun omaisesti, mikä tekee haastattelusta joustavan menetelmän tutkia asiantuntijoiden näkemyksiä ja asenteita. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73-75.)

5 Analyysi ja tulokset

Tässä tutkimuksen osassa analysoin tutkimuskysymyksiäni: Miksi tilintarkastustyötä tehdään tiimeissä, miten tiimityö on organisoitu tilintarkastusyhteisöissä ja mitä tilintarkastajat ajattelevat tiimityöskentelystä? Luvussa analysoin tilintarkastusyhteisössä työskentelevien asiantuntijoiden kokemuksia tiimityöskentelystä tilintarkastuksen eri vaiheissa. Lisäksi tarkastelen, miten tilintarkastuksen prosesseja voisi kehittää asiantuntijoiden näkemysten mukaan. Analyysin tarkoituksena on tuottaa informaatiota ja selvyyttä tilintarkastuksen toteuttamisesta tiimien avulla.

Haastateltavien ajatukset ja näkemykset tiimityöskentelyn merkityksestä ja tarpeellisuudesta tilintarkastuksessa vaikuttavat siihen, miten he kokevat tiimityöskentelyn tilintarkastuksen eri vaiheissa. Tiimityön etuja ja haasteita arvioimalla haastateltavat tulkitsevat sitä, miten tiimityöskentely vaikuttaa tilintarkastustyöhön ja sen prosesseihin. Näitä pohdintoja ja arvioita analysoimalla vastaan tutkimuskysymykseeni: miten tiimityö on organisoitu tilintarkastusyhteisössä ja mitä tilintarkastajat ajattelevat tiimityöskentelystä? Analyysin kolmas osa keskittyy haastateltavien ajatuksiin ja pohdintoihin tilintarkastustyön kehittämisestä.

5.1 Haasteltavien taustaa

Analyysi alkaa haastateltavien taustatietojen selvittämisellä. Taustatiedoissa käsitellään haastateltavien roolit tilintarkastusyhteisössä, aikaisempi kokemus tiimityöskentelystä sekä niiden tiimien rakenne ja muodostuminen, joissa haastateltavat työskentelevät. Asiantuntijaorganisaatioina tilintarkastusyhteisöt ovat erityisen hierarkkisia, sillä tilintarkastuksesta päävastuussa olevan henkilön tulee olla hyväksytty tilintarkastaja. Kuten esimerkiksi sairaaloissa, myös tilintarkastuksessa tehtäviä jaetaan ammattipätevyyden perusteella. Auktorisoitu tilintarkastaja on vastuussa tilintarkastuksesta samalla tavalla kuin kirurgi leikkauksesta, mutta muu hoitohenkilökunta avustaa kirurgia työn suorittamisessa, siinä missä tilintarkastuksessa tilintarkastustiimit avustavat hyväksyttyä tilintarkastajaa. Aloitin tilintarkastuksen harjoittelijan työtehtävissä Helsingissä 2.1. 2019. Suoritin ammattikorkeakouluopintoihin sisältyvän työharjoittelujakson samassa tilintarkastusyhteisössä kuin haastateltavani. Kevään aikana tein havainnon, että työtä tehdään enemmän tiimeissä kuin yksin. Kevään harjoittelujakson jälkeen minulle tarjottiin jatkoa ja päädyin jatkamaan tilintarkastuksen työtehtäviä ensimmäisen vuoden assistenttina. Päätin, että opinäytetyössäni tutkin omaa työtäni ja työyhteisöäni. Taustatyötä tehdessäni huomasin, että tilintarkastusyhteisössä erityisesti tiimityöskentely kiinnostaa minua.

Haastateltavat H1-H4 työskentelevät kaikki tilintarkastuksen parissa, mutta hierarkkisesti eri asemissa. Yleensä tilintarkastusyhteisössä puhutaan nuoremmista ja vanhemmista tarkastajista, eikä sillä tarkoiteta henkilön ikää. Nuoremmat tarkastajat mielletään uraansa aloitteleviksi tarkastajiksi ja vanhemmiksi tarkastajiksi mielletään yleensä työkokemusta kerryttäneet kokeneemmat tarkastajat. Heidän kokemustaustansa voi vaihdella muutamista vuosista kymmeneen vuosiin. Kokemustaustasta puhuttaessa viitataan yleensä henkilöiden työkokemukseen tilintarkastuksen parissa, eikä tässä huomioida niinkään aiempia työkokemuksia. Henkilöt päätyvät työpaikkoihin eri lähtökohdista ja toisilla työkokemusta saattaa löytyä monenlaisista tehtävistä, kun taas toisille tämä voi olla ensimmäinen alan työpaikka. Henkilöiden kokemustausta vaikuttaa siihen, miten nopeasti he etenevät urapolullaan. Kuitenkin merkittävä osa yrityksen työntekijöistä on aloittanut työskentelyn samalla tavalla. He suorittavat ensin työharjoittelujakson, jonka jälkeen he jatkavat assistentin roolissa, ihan kuten minäkin. Tämä työssä etenemisen malli perustuu siihen, että hyväksytyllä tilintarkastajalla pitää olla vaadittujen opintojen lisäksi riittävästi oman alan työkokemusta.

Taulukko 1 Haastateltavien roolit tilintarkastusyhteisössä

Haastateltava	Asema	Työkokemus vuosina	Vastuualue
H1	Toisen vuoden tilintarkastusassistentti	2 vuotta	Toimeksiantojen avustavat ja tukevat tehtävät
H2	Toisen vuoden tilintarkastusassistentti	1 vuotta	Toimeksiantojen avustavat ja tukevat tehtävät
H3	Vanhempi tilintarkastusassistentti	3 vuotta	Tiiminvetäjän avustaminen /toimeksiantojen ohjaus ja valvonta
H4	Manager	5 vuotta	Toimeksiantojen ohjaus ja valvonta

Haastateltavilta tiimityöskentelyn kokemuksista kysyttäessä kävi ilmi, että kaikilla oli aikaisempaa kokemusta tiimityöskentelystä. Toisilla kokemusta oli niin edellisistä työpaikoista, vapaaehtoistehtävistä kuin opinnoistakin. Toisilla taas kokemusta ei löytynyt välttämättä aiemmista työpaikoista, mutta kaikki kokivat, että yliopistossa tai ammattikorkeakoulussa ryhmätyöskentelyä on harjoitettu paljon. Henkilön aiemmat kokemukset tiimityöskentelystä vaikuttavat väistämättä siihen, miten hän omaksuu tiimivetoisen työskentelymallin. Haastatteleistani henkilöistä ainoastaan yksi (H4) oli työskennellyt aikaisemmin myös toisessa tilintarkastustoimistossa. Tämä tilintarkastusyhteisö oli merkittävästi pienempi, ja hän oli pääsääntöisesti työskennellyt yksin. Haastateltava totesi, että nykyisen työyhteisön tiimityöskentelymalli tekee työnteosta tiiviimpää.

No kouluista niin, ja totta kai koulutehtävistä. Lähes joka ikisessä kurssissa oli ryhmätyöskentelyä. Ja sitten ylioppilaskunnan tehtävien kautta, mitä mä nyt sanoisin, projektinhallintakykyä. Kun on ollut vastuussa 20 henkilön tiimeistä et pitää suorittaa tietty projekti loppuun asti, et mikä se tavoite nyt sit on et tulee vieraita Suomeen ja sen tukeminen tai järjestelyjä. Tai sitte että on tutor-komitean puheenjohtaja, niin kylhän ne on omalla tavalla opettaneet sellaseen tiimityöskentelyyn. Ja varsinkin ehkä tehtävien jakoon, että kaikkea ei voi tehdä itse, vaan että pitää jakaa ne jotenkin järkevästi. Sitte edellisessä työpaikassa kirjanpitäjänä, sielläkin oli tällainen tiimimalli käytössä ja siellä mä olin osa kansainvälistä tiimiä. Ja sitte isompi ehkä semmonen projekti oli, kun isompi IT-alan asiakas halus ostaa meiltä laajempaa palvelua ja niiku järjestelmämuutoksessa saada tukea meiltä. Niin silloin siinä vaiheessa meidän edellisessä työpaikassa oli noin kahdeksan hengen tiimi, sitä mä periaattees silloin koordinoin myöskin sinne asiakkaan suuntaan, että kuka tekee mitäkin ja näin pois päin, seki oli semmonen tosi opettavainen kokemus. H2

Haasteltavat kertovat, että nykyisessä työpaikassaan he työskentelevät yleensä noin 3-9 hengen tilintarkastustiimeissä. Tiimien koko on pienimmillään kolme henkilöä, jolloin tiimirakenne on yleensä sellainen, että tiimissä on allekirjoittaja, eli tilintarkastuksen päävastuullinen tarkastaja, kokeneempi tarkastaja ja nuorempi tarkastaja. Tiimit on pyritty muodostamaan siten, että niissä on eri kokemustaustan omaavia henkilöitä. Tiimin jäsenien kokemus ja osaaminen on syytä miettiä huolellisesti, kun kartoitetaan asiakkaan tarpeita. Asiakkaan koko, tilintarkastustehtävien haastavuus ja laajuus vaihtelevat. Haastateltava H4 totesi, että tarkastustiimin tulee olla tarpeeksi laaja ja asiakkaaseen soveltuva. Tässä työssä tarkasteltavan organisaation tiimitoiminnan tarkoituksena on ollut helpottaa ja selkiyttää työntekijöiden tehtäviä.

Yksi haastateltava (H2) painotti, että kun kaikilla on yhteinen tavoite suorittaa jokainen toimeksianto hyvin, ja kun jokainen on henkilökohtaisesti vastuussa kustakin projektista, on toimeksiannon etenemistä helpompi seurata, koska yhteistyö on tiivistä.

Tiimikoot riippuvat asiakkaasta ja tiimit muodostetaan aina asiakkaiden tarpeiden mukaan. Yksi haastateltavista (H1) kiteyttää asian seuraavasti: Keskeisin eroavaisuus pienempien ja suurempien tiimien välillä on yksilön tarkastusalue. Yhdeksän hengen tiimeissä voi olla tuntimääräisesti yhtä paljon työtä kuin kolmen hengen tiimeissä, mutta tarkastusalue on kapeampi. Kun kyseessä on iso asiakas, tarkastettavia tilinpäätöseriä on yleensä huomattavasti enemmän, ja siksi tarvitaan suurempi tarkastustiimi. Pienemmissä tiimeissä tarkastettavia tilinpäätöseriä on vähemmän ja silloin pienempi tarkastustiimi on yleensä tehokkaampi. Haastateltava H1 jatkaa, että pienemmissä tarkastustiimeissä yksilö tarkastaa yleensä monia eri tilinpäätöseriä, kun isommissa tiimeissä henkilö voi vastata ainoastaan esimerkiksi liikevaihdon tarkastuksesta.

Haasteltavat työskentelevät keskimäärin samankokoisissa tiimeissä ja heidän näkemyksensä tiimien rakentumisesta oli yhtenäinen. Tiimit muodostetaan siten, että tarkastustiimi on kuhunkin asiakkaaseen soveltuva. Tiimin tulee olla tarpeeksi laaja, mutta ei kuitenkaan

liian laaja, jotta tarkastus voidaan suorittaa mahdollisimman tehokkaasti. Tiimiroolit vaihtelevat tarkastuskohteen mukaan. Tavallisesti tiimit pyritään muodostamaan niin, että tiimistä löytyisi aina kokeneempi tarkastaja, hieman kokeneempi tarkastaja ja aloitteleva tarkastaja. Henkilöiden kokemus vaikuttaa työnkuvaan esimerkiksi siten, että minkälaisia tiilinpäätöseriä he tarkastavat.

5.2 Tiimityö tilintarkastuksessa

*Siinä mielessä tiimityö toimii hyvin, että mennään asiakkaalle tiiminä ja tehdään hommia tiiminä, myös toimistolla, että on se tiimin tuki. Isossa kuvassa tiimityö toimii todellakin hyvin. Mutta ehkä se, että miten voidaan reagoida muutoksiin, kun aikataulut muuttuu kuitenkin päivittäin ja se on täällä ihan arkipäivää, eikä mikään poikkeustilanne, että tiimit muuttuvat ja aikataulut muuttuu, nii ehkä se mikä meidän joustovara siinä ehkä on, et ei pystytä tekemään optimaalisia ratkaisuja siinä tilanteessa. Niin siinä mielessä ehkä ei toimi. Yleensä tiimimuu-
tokset on tiimin vastuulla ja siinä on aika kova homma saada muiden töiden ohella tiimitykset kuntoon. Itse tiimityö on toteutettu hyvin, mutta sen järjestäminen ei. Tiimikohtaisia eroja on paljon ja tiimit toimii eri tavalla, kuitenkin isossa kuvassa toimii hyvin. H3*

Kysyttäessä tiimityön toteutuksesta organisaatiossa, vastauksia tuli niin puolesta kuin vastaan. Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että tiimityö on toteutettu siltä osin hyvin, ettei kukaan jää ongelmiseen yksin. Yksi haastateltavista (H2) on tyytyväinen, että tiimityön myötä toiminta on suunnitelmallisempaa ja muutoksiin voidaan reagoida nopeammin. Tehtäviä voidaan tarpeen vaatiessa jakaa uudelleen, jos jollain on enemmän työkuormaa kuin toisella. Toinen haastateltavista puolestaan pohtii, että tiimien määräytymiseen ei voi itse kovin paljoa vaikuttaa ja toimeksiannon toteutus riippuu paljon siitä, kuka on tiiminvetäjänä ja kuinka hyvän suunnitelman hän laatii (H1). Haastateltavien puheesta esiin nousseita ongelmakohtia ovat tiimikohtaiset erot, jotka voivat olla suuriakin. Tiiminvetäjällä on vastuu toimeksiannon toteutuksesta ja sen ohjaamisesta. Haastateltava H3 arvioi, että yhtenäistä toimintamallia on vaikea saavuttaa, koska asiakkaat eroavat toisistaan niin paljon. Tästä syystä myös tiimin työskentelytavat vaihtelevat suuresti.

Kaikki haastatellut kokivat tiimityön eduiksi tiimiltä saatavan vertaistuen. Jos haastateltu toimii tiimin esimiehenä, hänen tehtävänä on laatia suunnitelma, miten tilintarkastus toteutetaan. Toimeksiannon avustavissa ja tukevissa tehtävissä työskentelevät haastatellut kokivat tiimin vertaistuen siten, että he saavat tiimistä tarvitsemaansa turvaa ja tukea. Yksi haastatelluista (H2) kiteyttää, että onneksi kaikkea ei tarvitse osata itse, koska etenkin kokeneemmilla tarkastajilla tietoa on niin paljon. Toinen haastateltava (H1) painottaa, että apua saa nopeasti suoraan tiimiltä, koska tiimin jäsenillä on eniten tietoa ja osaamista kyseisestä asiakkaasta. Haastateltu H4 pohtii, että tiimityöskentelyllä saadaan useita hyödyllisiä näkökulmia tarkastuksen suorittamiseen. Muita ohjeistamalla joutuu selkiyttämään omia ajatuksiaan siten, että toisetkin ymmärtäisivät ne (H4). Kun työtä käy läpi useampi

silmäpari, tulee tarpeellisia asioita huomattua todennäköisesti enemmän (H3). Haastateltujen vastauksista käy selväksi, että, tiimin tuki on tärkeä työhyvinvointiakin lisäävä tekijä (Salminen 2017, 81).

Yksi haastateltavista (H4) painottaa, että työkuormaa keventää se, kun kaikkea ei tarvitse tehdä itse. Hän (H4) lisää, että tehtävien delegointi edesauttaa rutiininomaisten tehtävien siirtymistä nuoremmille tarkastajille ja näin tiimin johtamiseen jää enemmän aikaa. Toinen haastateltava (H3) toteaa, että tiimityöskentely tukee uusien asioiden oppimista ja muilta oppiminen edistää tiimiroolien muuttumista. Yksin työskennellessä voi olla, että sama henkilö tekee samat asiat vuodesta toiseen (H3). Kolmas haastateltava (H2) pohtii, että selkeä tiimirakenne antaa yksilölle osviittaa siitä, mitä häneltä odotetaan tulevaisuudessa esimerkiksi tiiminvetäjän roolissa ja sen opetteluun voi pyrkiä konkreettisesti katsomalla muilta mallia. Tätä olisi varmasti vaikeampi hahmottaa, jos töitä tekisi yksin. Tiimitoiminta tehostaa uuden oppimista, kun tiimissä yhdistyy erilainen osaaminen (Salminen 2017).

Tiimitoiminta rakentuu selkeästi tiimin hierarkian mukaan. Kokeneemmat vastaavat työn suunnittelusta ja sen valmistumisesta. Nuoremmat vastaavat enemmän työn toteuttamisesta tiiminvetäjän ohjeiden mukaan. Tiiminvetäjän roolissa toimivat henkilöt kokivat, että työn organisointiin kuluu merkittävä osa heidän työajastaan. Yksi haastateltava (H4) pohti, että kun työskennellään pienempien asiakkaiden kanssa, tiimityöskentelymalli ei välttämättä aina toimi tehokkaasti. Hänen kokemuksensa mukaan muiden ohjeistamiseen kuluu paljon aikaa ja liian isosta tiimistä on pikemminkin haittaa tehokkuuden näkökulmasta (H4). Toinen haastateltava (H1) totesi, että tiimeissä ongelmana on se, että toimeksianton toteuttamiseen voi vaikuttaa vähemmän (H1). Kaikki haastateltavat (H1-H4) mainitsivat, että tiimityöskentely voi olla hankalaa, jos henkilökemiat eivät kohtaa. Työ voi myös jakautua epätasaisesti tiimin jäsenten välillä, koska tiimityö mahdollistaa ns. vapaamatkustamisen, eli osa tiimin jäsenistä laiminlyö tehtäviään (Lämsä & Hautala 2004, 144).

Jos joku haluaa laiskotella, hän pystyy laiskotella ja se voi myös mennä huomaamatta, että joku toinen tekee enemmän hommia, kun joku toinen. Se on ehkä yksi niistä haittapuolista.
H2

Se on vähä kaksipiippuinen homma, välillä ei jaksa kuunnella toisten avautumista, mutta sitten toisaalta kannattaa saada toinenkin voimaan paremmin. H1

Erilaisten ihmisten kanssa työskennellessä voi syntyä yllättäviäkin ristiriitoja. Kun henkilökemiat eivät kohtaa, se rasittaa usein koko tiimiä. Tiimien muodostumisvaiheessa onkin syytä pohtia jäsenten keskinäistä yhteensopivuutta (Lämsä & Hautala 2004, 143). Haastateltavat (H2-H4) totesivat, että aina tiimityöskentely ei edesauta tehokasta työskentelyä, sillä aikaa kuluu työtehtävien jakamiseen ja niiden selkeyttämiseen. Tiimeissä yksilön vaikutusmahdollisuudet saattavat olla vähäiset, koska työtehtävät hoituvat tehokkaammin,

kun yksi henkilö vastaa siitä, milloin ja miten ne toteutetaan. Erilaisten työskentelytyylien omaksuminen voi viedä aikaa, sillä meillä kaikilla on jokin ominainen tyyli toimia. Kuten Lämsä & Hautala toteavat (2004, 145), että hyväksi tiimiksi kehittyminen vie aikaa.

Kysyttäessä tiimityöskentelyn sopimisesta organisaatioon haasteltavat olivat sitä mieltä, että työskentelymalli on kyseiseen organisaatioon soveltuva. Täysin ongelmaton se ei kuitenkaan haastateltavien mukaan ole. Haastateltavien mukaan on tärkeää, että toimeksiantoja suoritetaan tiiminä, jolloin työskentely voi parhaimmillaan olla tehokasta ja aikaansaa-
vaa. Yksi haastateltavista (H3) toteaa, että työtä voidaan jakaa tiimin jäsenten osaamisen ja kiinnostuksen mukaan, mikä tekee työstä mielekästä. Työ vaatii kuitenkin paljon suunnittelua, jotta tiimissä työskentely on sujuvaa ja tuloksia saadaan aikaan. Toinen haastateltava (H1) pohti, että tiimityöskentelyn sujuvuus riippuu siitä, kuinka hyvin tarkastus suunniteltu ja kuinka hyvin tiimi keskittyy työhönsä. Hänen mukaansa näkemyseroja syntyy erityisesti työn jakamisesta, sillä toiset kokivat, että työtä on helppo jakaa uudelleen, mikäli työkuormaa on liikaa. Toisaalta tehtävien delegointi on sitä haasteellisempää mitä spesifimpää osaamista työ vaatii (H4).

Tähän organisaatioon tiimityömalli sopii, kun täällä on sen verran paljon porukkaa töissä ja isoja tarkastuksia. Malli sopii ehkä kaikkein parhaiten nuoremmille, jos heillä on paljon hommaa, niiden tehtäviä on helpompi delegoida eteenpäin. Mut sit just managerista tai senior assarista ylöspäin, kyllä se tehtävien delegointi on vaikeampaa, et osaavampia henkilöitä ei ole niin paljon. H4

Aikaisemmin esittelemäni R. Mererdith Belbinin (2010) teoria tiimirooleista on hyvä työkalu tiimityön kehittämiseen. Belbinin yhdeksän eri tiimin toimijaa kuvaavan muotin avulla voi hahmottaa kuinka tilintarkastustyössä tiimien rakentamisen tulisi tapahtua ja miten sitä voisi teorian avulla kehittää. Vaikka haastateltavat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä rooleihinsa tiimeissä, kehitettävääkin löytyy (H1-H4).

Tiimiroolien avulla pystytään analysoimaan, kehittämään ja tarvittaessa muokkaamaan tiimejä mahdollisimman tehokkaiksi. Esimerkiksi haastateltava (H4), joka kertoo käyttävänsä omasta mielestään välillä liikaa aikaa muiden auttamiseen, tarvitsisi tiimiinsä lisää Belbinen (2010) mainitsemia "viimeistelijöitä" (The Team Worker), jotka tunnollisesti ja sitkeästi varmistavat yksityiskohdat ja auttavat muita. Voi myös olla, että H4 ei itse ole Belbinin (2010) mainitsema tiimin kokooja (The Implementer), jolle luontaista on itsevarma esimiestoiminta. Sen sijaan H2 vaikuttaa haastattelun perusteelta kunnianhimoiselta ja urakeskeiseltä tiimin jäseneltä. Hän pystyy selkeästi omaksumaan monta roolia samanaikaisesti ja muokkautumaan tarpeen vaatiessa. Organisaation kannattaa on syytä olla tarkkana, jotta hänen (H2) työtehtävänsä pysyvät tarpeeksi haastavina kunnianhimoon nähden. Belbinin (2011) rooliteoria on monikäyttöinen ja kattava teoria tiimirooleista ja sitä

käytetään etenkin yritysten toiminnan kehittämiseen. Tiimien ja organisaation jatkuvan kehityksen takaamiseksi kaikkien kannattaa välillä pysähtyä miettimään omaa rooliaan tiimissä. Varsinkin, jos ei ole omaan asemaansa tyytyväinen.

Tiimityöllä voidaan parhaassa tapauksessa rikastaa koko työyhteisöä, ja tässä tutkimuksessa kaikki haastateltavat kokivat tiimityön eduiksi tiimiltä saatavan vertaistuen. Tiimiltä voi saada niin tukea kuin turvaa, että erilaisia näkemyksiä. Haastateltavat pitivät tärkeinä muiden tiimin jäsenten näkökulmia, sillä tiimityötä olisi hyvin vaikeaa kehittää yksin. Työuupumusta voidaan vähentää tiimityöllä, kun työtaakkaa ei tarvitse kantaa yksin. Tämän lisäksi haastateltavat kokivat, että tehtäviä on helpompi jakaa uudelleen, kun töitä tehdään tiimeissä. Toisinaan työkuorma voi jakaantua epätasaisesti ja tiimitoiminnan myötä tilanteeseen voidaan reagoida paremmin.

Tiimitoiminnalla ei aina saavuteta parhainta mahdollista lopputulosta. Jossain tilanteissa tiimityöstä saattaa olla enemmän haittaa kuin hyötyä, sillä liian iso tiimi hidastaa työskentelyä tai tekee siitä jopa hyödytöntä. Tiimitoiminta mahdollistaa sen, että jotkut tiimin jäsenet eivät hoida tehtäviään. Joskus tämä saattaa olla jopa tahatonta. Toisinaan tilanne mahdollistaa henkilön ”vapaamatkustamisen”, kun joku hoitaa tehtäviä niin tarmokkaasti, että tekee jopa huomaamatta enemmän kuin joku toinen. Haastateltavat kokivat, että tiimityö vähentää vaikutusmahdollisuuksia työn sisältöön, sillä työtä ei voi toteuttaa omalla tavallaan. Toisaalta työn sisällön vaikutusmahdollisuudet paranevat, kun kaikkia työtehtäviä ei tarvitse tehdä yksin. Kun työtehtäviä voidaan eriyttää, se mahdollistaa uuden oppimisen ja tiimiroolien muuttumisen. Onnistunut tiimityö vaatii aina organisointia ja huolellista suunnittelua, mikä vie paljon aikaa. Parhaimmillaan tiimityö tehostaa työskentelyä, kun henkilöiden osaaminen yhdistetään koko tiimin hyödyksi.

5.3 Tilintarkastuksen suunnittelu

Tilintarkastusprosessin eri vaiheita on käsitelty tarkemmin opinnäytetyön toisessa luvussa. Aineiston analyysissa tarkastellaan haastateltavien tiimirooleja tilintarkastuksen suunnittelu-, toteutus- ja päättämisvaiheessa. Haastateltavat kertovat omin sanoin, miten he kokevat oman roolinsa tilintarkastuksen eri vaiheissa ja pohtivat minkälaisia vapauksia ja toisaalta vastuualueita heillä kussakin vaiheessa on. Kuten luvussa kaksi on käsitelty, voidaan tilintarkastus ajatella kolmiosaisena prosessina. Suunnitteluvaihe voidaan mieltää prosessin aloittavana toimenpiteenä, mikä kuitenkin jatkuu läpi tarkastuksen. Suunnitelmat voivat muuttua ja muutoksiin pitää reagoida nopeallakin aikataululla. Haastateltavilla on eri rooleja tiimeissä ja vastauksiin vaikuttaa se, ovatko he tiiminvetäjän roolissa vai tekijän roolissa.

Tilintarkastussuunnitelman, riskien ja olennaisuuden määrittämisen tekee yleensä joku kokeneempi. Managerin rooli korostuu uuden asiakkaan kanssa, kun ei ole aikaisemmilta tilikausilta mitään ohjeita tai mallia. Jonkun kokeneemman pitää katsoa ekalla kerralla, että se toimeksianto lähtee juoksemaan oikein ja seuraavana vuotena on helpompi nojata edellisvuoden tilintarkastusdokumentaatioon, jos se on hyvin tehty. H4

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tilintarkastuksen suunnitteluvaiheessa kokeneemmalla tiimin jäsenellä on yleensä tärkein rooli. Hän laatii tilintarkastussuunnitelman ja määrittää tilintarkastusriskit sekä olennaisuuden. Yksi haastatelluista (H1) pohtii, että kun kyseessä on iso asiakas, yleensä kokeneempi tiimin jäsen hoitaa suunnittelun. Kun työskennellään pienemmän asiakkaan kanssa, nuoremmatkin tekijät pääsevät osallistumaan suunnittelutoimenpiteisiin (H1). Toimeksiannon suunnittelutoimenpiteisiin vaikuttaa haastateltavien mukaan asiakkaan koko ja se, onko asiakas tilintarkastajalle uusi vai onko siitä kokemusta edellisiltä tilikausilta. Yksi haastatelluista (H3) mainitsee, että toimeksiannon vetäjän vastuulla on laatia aikataulu ja tilintarkastussuunnitelma, mutta myös varmistaa tarkastustiimin kokoonpano (H3). Nuoremmat tiimin jäsenet osallistuvat aktiivisesti asiakkaan kanssa kommunikointiin, materiaalityöpyyntöjen laatimiseen, aikataulujen sopimiseen sekä erilaisten juoksevien asioiden hoitamiseen (H1, H2). Näitä voivat olla H2 mukaan kolmansien osapuolien vahvistuspyynnöt esimerkiksi rahoituslaitoksille tai erilaiset talon sisäiset tilauspyynnöt, joiden tarkoitus on helpottaa toteutusvaiheen tarkastustoimenpiteitä.

Tiiminvetäjä laatii työnjaon tiimille ja kommunikoi aktiivisesti tiimin kanssa, jotta kaikki tietävät mitä tehdään ja milloin tehdään (H4, H3, H2, H1). Tiiminvetäjä on koko tarkastuksen ajan vahvasti läsnä, mutta suunnitteluvaiheessa hänen roolinsa korostuu, sillä alkuvaiheen toimenpiteet ovat tärkeä osa koko tarkastusta. Silloin laaditaan tarkempi suunnitelma tarkastustoimenpiteistä ja työnjaosta. Tiimin johtaminen vaatii ammattitaitoa ja kokemusta. Lopulta se, että tehtävät tulee tehtyä asiaan kuuluvalla tavalla ja ajallaan, on tiimin johtajan vastuulla. Muut tiimin jäsenet tukevat tiiminvetäjää hoitamalla erilaisia juoksevia asioita ja toteuttavat hänen laatimaa suunnitelmaa.

5.4 Tilintarkastuksen toteuttaminen

Hallinnon tarkastus on siinä mielessä tärkeä, että siihen pitää ilman muuta osallistua. Allekirjoittajakin osallistuu, koska pitää tietää, jos jotain olennaista on tapahtunut. Kirjanpidon tarkastuksessa olennaisia eriä kyllä, ei välttämättä tositarkastusta niin paljon, koska sitä pitää koittaa saada siirrettyä nuoremmille ja toisaalta ei meidän budjetit kestä sitä. Ehkä johdon arvionvaraisia eriä, sijoitusten arvostusta ja tommoisia, niin erityisesti osallistun arvionvaraisien erien tarkastuksiin. Rooli muuttuu koko ajan, mutta sanoisin että katson haastavampia eriä kirjanpidosta, riippuen tiimikoosta ja heidän osaamisestaan, mitä muille tiimin jäsenille voi delegoida. Tarkastan erityisesti sellaisia eriä, mihin tarvitaan allekirjoittajan näkemystä. Ja jos tulee jotain havaintoja aineistotarkastuksessa, niin täytyy ottaa niihin kantaa. Työn tarkastamisesta vastuu, vanhemman rooli katsoa tarkastaa tiimiläisten tekemä työ. Tilinpäätöksen tarkastuksessa otan kantaa siihen, että tilinpäätös sisältää kaikki tarpeelliset asiat, mutta nuoremmat yleensä tarkastaa lukuja enemmän. H3

Kysyttäessä tilintarkastuksen toteutusvaiheen tiimirooleista sekä vastuualueista, oli haastateltavien näkemys melko yhtenäinen. Heidän mukaansa tarkastuksen varsinainen toteuttaminen on enemmän nuorempien tiimin jäsenten vastuulla ja tiiminvetäjä ohjaa sekä valvoo työn suorittamista. Vanhempien tiimin jäsenten tehtävänä on ottaa kantaa nuorempien tekemiin havaintoihin ja tarkastaa haastavampia kirjanpidon eriä. Erityisesti sellaiset erät ovat kriittisiä, joissa on paljon johdon arvionvaraisuutta eli johdon näkemystä (H4, H3, H2, H1).

Tietysti sinne jää yleensä itelle sellaisia vaikeampia eriä, mitä joutuu tekemään ja allekirjoittaja tarkastaa. Ne on sit semmoisia mihin joutuu ite panostamaan. Ne on yleensä niitä hommia mitkä jää toisalle, kun joutuu auttamaan nuorempia. Välillä on vaikea edistää omia hommia ja viedä niitä eteenpäin. H4

Haasteltava H2 mukaan nuorempien tehtävänä on varmistaa, että hoitaa omat työt tehokkaasti ja aikataulussa sekä selvittää auki olevat asiat. Vaikka tiiminvetäjä ohjaa muiden työtä ja auttaa tarpeen vaatiessa, on jokaisen tiimin jäsenen vastuulla selvittää joltain kokeneemmalta tai asiasta tietävältä, mikäli joku asia mietityttää tai on epäselvä (H1, H2, H3, H4).

Jos on enemmän ohjaavassa roolissa, kuuluu myös toimeksiannon hallitsemista paikan päällä, seuraa työn etenemistä. Pitää olla nuorempien tukena siinä mitä ne tekee, että he pääsee eteenpäin omassa työssään. H1

Haastateltavien roolit vaihtelevat toimeksiannon ja tiimin koon mukaan. Pienemmässä asiakkaassa tiimin koko on pienempi, jolloin toimenkuva yksilöllä on yleensä laaja-alaisempi. Isommissa toimeksiannoissa keskitytään aineistotarkastuksen suorittamiseen ja on tärkeää kommunikoida tiimille työn edistymisestä (H2). Jos henkilön rooli tiimissä on toimeksiannon vetäminen, keskittyy työnkuva enemmänkin muiden työnohjaukseen. Tiiminvetäjän roolissa on tärkeä huolehtia muiden työn etenemisen lisäksi myös omien työtehtävien edistymisestä. Työskentelytyylitkin eroavat toisistaan ja joskus niiden sisäistämiseen vaaditaan enemmän aikaa. Kommunikoinnin tärkeyttä voi tuskin korostaa liikaa ja tämä on hyvä muistaa, kun töitä tehdään tiiviisti yhdessä.

Erilaisten ihmisten kanssa työskennellessä, etenkin kokeneemmilla työntekijöillä on todella erilainen tyyli tehdä asioita. Ja siinä kestää hetki tottua, että et välttämättä tee asioita väärin, vaikka tekisit sillä tyylillä mihin olet tottunut, mutta se voi olla väärin juuri sen kokeneemman henkilön mielestä. Ehkä on vähän turhiakin eroja olemassa, että työskentelytyylejä voisi enemmän yhtenäistää. H2

5.5 Tilintarkastuksen päättäminen

Yleensä managerin vastuulla on hoitaa päättämisvaiheen toimenpiteet ja sitten allekirjoittaja tarkastaa ne, mutta muut tiimiläiset ei yleensä hirveästi osallistu niihin. Manager katsoo kaiken työn läpi ja varmistaa, onko mitään auki olevia asioita. Manager hoitaa johdon kanssa käytävät keskustelut ja vahvistusilmoituskirjeet ja lopulliset johtopäätökset. Kyllä se yleensä meille kokeneemmille jää, et ne tekee yleensä sen lopullisen johtopäätöksen mitä siitä toimeksiannosta nyt lausutaan. H4

Yksi haastateltavista (H3) muistuttaa, että tilintarkastuksen päättämisvaiheisiin liittyy erilaisia päättämistoimenpiteitä, kuten tilintarkastusdokumentaation loppuun saattaminen, raporttien laatiminen, tulosten kommunikointi hallitukselle ja tilintarkastuskertomuksen tekeminen (H3). Toinen haastateltava (H2) pohtii, että kaikkien tehtävä on huolehtia siitä, että kaikki tarkastuksen havainnot ovat kerätty ajallaan ja tilintarkastusdokumentaatio on saatettu lopulliseen muotoonsa, jotta tietokanta voidaan arkistoida. Hän toteaa, että havainnot käydään allekirjoittajan kanssa läpi ja hän päättää ovatko havainnot hallitukselle raportoitavia asioita. Tilintarkastuksen päättämisvaiheen toimenpiteet liittyvät allekirjoittajan työn tukemiseen ja työn tuloksien raportointiin hallitukselle. (H2.)

Johtopäätöksen voi tehdä itse, jos kyseessä ei ole hankala tilinpäätöserä, mutta toisaalta kokeneempi läpikäy aina työn. Raporteista allekirjoittaja on vastuussa, mutta nuoremmat toteuttavat tämän paperin hänen eteensä. Mutta kyllä raportointi on yleensä senior assarin, tiimin managerin ja allekirjoittajan heiniä. H1

Tilintarkastuksen päättämisvaiheessa yleensä tiimin vetovastuussa oleva henkilö hoitaa kommunikoinnin asiakkaalle. Yhden haastateltavan mukaan (H3) tehtävänä on koota tarkastustiimin tekemät havainnot yhteen ja kommunikoida ne tilinpäätöksen allekirjoittajalle. Yhdessä allekirjoittajan kanssa linjataan, onko tarkastuksessa ilmennyt jotain, mikä tulisi raportoida yhteisön hallintoelimille. Vanhempi assistentti yleensä avustaa tiedon kokoamisessa ja ohjaa tarkastustiimin työtä eteenpäin, riippuen toimeksiannon koosta ja resursseista (H3). Muut tiimin jäsenet avustavat tiiminohjaajia tarkastuksen päättämistoimenpiteissä, mutta heillä on selkeästi pienempi rooli lopullisten johtopäätöksien tekemisessä.

5.6 Tiimityön kehittäminen tilintarkastuksessa

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tiimityön kehittäminen on kaikkien tiimin jäsenten vastuulla. Yhden henkilön on mahdotonta tietää, miten tiimi toimii tai mitä kehitettävää sen toiminnassa voisi olla. Tiimin näkökulmasta tiiminvetäjät ja allekirjoittajat ovat keskeisessä roolissa siinä vaiheessa, kun kehittämis ehdotuksia viedään käytäntöön (H1, H2, H3, H4).

Jossain määrin voi itse vaikuttaa pelkästään jo omien tiimien kautta. Kyllä jokaisella tiimiläisellä on vastuu tiimityöskentelyn kehittämisestä. Jos ei oo tyytyväinen siihen tai näkee et siinä ois jotain kehitettävää, niin kyl siinä mielessä se on jokaisen vastuulla. Ulkopuolisen on vaikea tietää tiimin toimivuudesta. H3

Kyllä se on ehkä vähän kaikilla, kaikki voi tuoda oman panoksensa siihen ja antaa ehdotuksia. H4

Osittain se on yleinen työkulutturi. Kaikki työntekijät vastaavat omalla työpanoksellaan tiimityöskentelystä. Kaikilla on oma tyyli tehdä asioita ja niitä esiin tuomalla voidaan muuttaa koko prosessia. Se ei tapahdu hetkessä, mutta sitä voidaan saada hiljalleen sisään. H1

Mun mielestä se on kaikkien vastuulla kehittää tiimityötä, koska kukaan ei tiedä mitä kaikki tekee yksinään. Allekirjoittajan on hyvin vaikea tietää mitä kehitettävää on konkreettisesti ruohonjuuritasolla, ja meillä ruohonjuuritasolla olevilla on vaikeaa hahmottaa mitä ylemmällä tasolla vaaditaan esimerkiksi tuloksellisesti. H2

Haastateltavien kehittämis ehdotukset tilintarkastuksen eri vaiheisiin olivat toisistaan poikkeavia, sillä näkökulmaan vaikutti henkilön positio tiimissä. Tiiminvetäjällä on merkittävä rooli tarkastuksen toteuttamisessa ja hän tekee päätöksiä allekirjoittajan ohjeistamalla tavalla, mutta aina näkemykset eivät kohtaa. Tämä johtuu lähinnä siitä, että allekirjoittajan osallistuminen tiimin päivittäiseen työhön saattaa olla vähäistä ja silloin hänellä ei ole riittävästi tietoa, mitä tarkastustoimenpiteitä tiimi on suorittanut.

Yleisesti koko tilintarkastuksen prosessissa allekirjoittaja on yleensä enemmän mukana suunnittelu- ja päättämisvaiheessa kuin varsinaisessa toteutuksessa. Niin kehittämis ehdotuksena, että allekirjoittajat olis enemmän läsnä tarkastuksissa ja käyttäis sit ehkä enemmän aikaa siihen, vaikka onkin tosi kiireisiä. Kun allekirjoittaja ei ole aktiivisesti mukana tarkastustiimin päivittäisessä toiminnassa, saattaa syntyä ristiriitoja managerin ja allekirjoittajan näkemysten välillä. Johtuen siitä, että allekirjoittajalla voi olla vähän oma näkemys tai jotain muuta tietoa, mitä managerilla ei oo. Allekirjoittajien pitäisi kattoo enemmän sitä miten tiettyjä eriä on tarkastettu, mitkä he kokee tärkeiksi. H3

Haasteltava H2 arvioi, että etenkin tilintarkastuksen päättämisvaiheessa yhdessä reflektointi on puutteellista. Hänen mukaansa ei pohdita sitä, mikä toimeksiannossa meni hyvin ja mitä tiimi voi parantaa ensi kertaa ajatellen. Tiiminvetäjä voisi yhdessä tiimin kanssa käydä läpi näitä asioita heti toimeksiannon päätyttyä, sillä puolen vuoden päästä kukaan ei enää muista mitä on tehty (H2). Pitäisi antaa enemmän suoraa palautetta kasvotusten, jotta onnistumisiin ja kehittämis ehdotuksiin voitaisiin tarttua konkreettisemmin (H4).

Yllättävän vähän aikaa suunnitella asioita. Omalle ajalle jää asiakkaiden suunnittelu, kun työajalla ei ole riittävästi aikaa. Pirstaloitunut asiakaskunta vie paljon aikaa, kun on paljon pieniä asioita ja sit ku ne kaikki asiat on auki. Kutsuisin sitä mikromanageeraukseksi, mikä ei hirveästi johda mihinkään, pyöritellään asioita edestakaisin. Tilanteet totta kai elää meidän ja asiakkaankin puolesta ja muutoksiin pitäisi pystyä vasta nopealla aikataululla, niin siihen kuluu paljon aikaa. H3

Tiimityöskentelyä voi tehostaa suunnitelmallisuutta parantamalla. Haastateltava H3 arvioi, että pysyvämpi tilanne henkilöstön puolella edesauttaisi tiimien kokoonpanojen päättämistä aikaisemmassa vaiheessa, mikä taas edistäisi tiimirakenteiden selkeyttä. Suunnitelma olisi helpompi laatia, kun tiimeistä ei olisi jatkuvasti epätietoisuutta, jolloin kukaan ei tiedä mitä pitäisi tehdä (H3). Tiimin rakenteeseen vaikuttaa aika paljon yksittäisen henkilön lähtö, mikä hankaloittaa koko tiimin toimintaa, jos keskeinen henkilö lähtee muualle

(H4). Nuorempien työtehtäviä on helpompi korvata, mutta mitä ylemmäksi hierarkiassa mennään, sitä vaikeampi ammattitaito on korvata, arvioi haastateltava H4.

Tilintarkastuksen toteuttamisessa on selkeitä eroja riippuen toimeksiannon vetäjästä, arvioivat kaikki haastateltavat. Toimeksiannon toteutus riippuu siitä, kuinka aktiivisesti toimeksiantoa johdetaan ja miten hyvin se suunnitellaan. Kun suunnitelma laaditaan etukäteen, on parempi mahdollisuus miettiä myös yksilön kehittymismahdollisuuksia, arvioi haastateltava H2. Tämä on tärkeää etenkin sellaisissa toimeksiannoissa, joissa henkilö on useamman vuoden samassa toimeksiannossa, kertoo haastateltava H2. Tiiminvetäjän vastuulla on silloin pohtia tiimin jäsenen roolia ja pohtia riittävästi sitä, että rooli vaihtuisi seuraavaan tarkastukseen (H1, H2, H3, H4).

Henkilökohtainen kehittyminen ei kuitenkaan toteudu täysin. On paljon eroja, miten jotkut henkilöt pääsevät etenemään urallaan haastavampiin tehtäviin, eikä sillä ole välttämättä merkitystä kuinka hyvä henkilö on työssään. Toisinaan tiimin hierarkia pakottaa henkilön tekemään niin sanottuja nuoremman tarkastajan työtehtäviä, vaikka työtehtävät olisivat vuodesta toiseen niitä yksinkertaisimpia, arvioi haastateltava H4. Hänen mukaansa tällaisiin tilanteisiin pitäisi puuttua enemmän, mutta se on hankalaa, jos tiimirakenteet ovat epätasaisia. Tiimien välillä saattaa olla isoja eroja, kun eri osaamistason omaavia henkilöitä ei ole tasaisesti tiimien kesken.

Organisaatio kehittää tiimityöskentelyä vaihtelevasti haastateltavien arvioiden mukaan. On jonkin verran erilaisia työkaluja, millä tiimityöskentelyä pyritään tehostamaan, kertoo haastateltava H4. On olemassa eri järjestelmiä henkilöstön resursointiin, työn seuraamiseen, yhteydenpitoon ja palautteiden antoon. Yksi haastateltava (H4) pohtii, että palautekeskusteluissa on hyvää se, että palautteita pyydetään useamman kerran vuodessa, sen sijaan että palautetta annettaisiin vain kerran vuodessa (H4). Tiimipalavereilla pyritään edistämään tiimien keskinäistä yhteistyötä ja erilaisilla chat-palveluilla yhteydenpito on vaivatonta (H4).

Chat on tosi hyvä, ihmiset käyttää sitä jatkuvasti ja se on tosi tarpeellinen työkalu meidän työssä. H4

Yhden haastateltavan (H3) mukaan työpaikka tarjoaa muun muassa hyvän johtamisen koulutuksia. Haastateltava pitää tätä hyvänä asiana, koska jokaisella on tällöin mahdollisuus itse pohtia, mitä hyvä johtajuus tarkoittaa (H3). Haastateltava H3 mukaan käytännössä johtamisen taitoja oppii parhaiten muilta mallia katsomalla. Jos hän huomaa jonkun toimeksiannon vetäjän tekevän asioita hyvin, niin siitä voi ottaa mallia myös omaan työskentelyyn. Haastateltava H3 kertoo, että sitä mitä sinulta odotetaan, ei kerrota suoraan,

vaan sen joutuu itse melko oma-aloitteisesti selvittämään ja tässä auttaa oman työn peilaaminen jonkun kokeneemman työhön.

Oma kokemus on se, että on aika tottunut tiimityöskentelyyn. Mutta jos joku ei olisi, niin ehkä jotain työkaluja sen opetteluun olisi hyvä saada. H2

Palautekeskustelut ovat yksi keino kehittää tiimityöskentelyä, mutta H2 arvioi, että se jää lähes ainoaksi tavaksi. Koulutuksia on niukasti tarjolla ennen tiiminvetäjän roolia ja sitä ennen tiimityöskentelyä opitaan lähinnä työskentelemällä eri tiimeissä (H2).

Haastateltavien kokemusten mukaan tiimityön kehittäminen vaatii jokaisen tiimin jäsenen panostusta. Tiimityötä on vaikea kehittää, jos jokainen tiimissä työskentelevä ei kerro omaa näkemystään siitä, miten tiimi toimii ja mitä kehitettävää sen toiminnassa on. Kuten Salminen (2017, 95) toteaa, vaatii tiimityö erilaisia yhteistyötaitoja. Osaamista täytyy kehittää jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön ja asiakkaiden tarpeiden mukaan (Salminen 2017, 96). Organisaatio tarjoaa erilaisia apuvälineitä tiimien keskinäiseen kommunikointiin, mutta varsinaisia tiimityötaitoja opitaan lähinnä työtä tekemällä.

Haastateltavani pohtivat, että palautekeskustelut ovat tärkeä työkalu tiimityön kehittämiseen, mutta palautetta pitäisi antaa jatkuvasti. Avoin kommunikointi tiimin päivittäisessä työssä edistää puutteiden ja ongelmien ilmenemistä kaikista parhaiten. Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että asioihin voidaan reagoida paremmin, jos palautetta voidaan antaa heti. Kuten Lämsä & Hautala (2004, 145) painottavat, tiimitoimintaan orientoituminen voi olla haasteellista, mikäli toimintamalli on yksilölle täysin uusi. Erilaisten ihmisten kanssa työskenteleminen vaatii sosiaalisia taitoja, jotta työnteke sujuu jouhevasti. Toisaalta erilaisuus on rikkaus, josta jokainen voi halutessaan oppia uutta.

6 Johtopäätökset

Tutkimustehtäväni oli selvittää, mitä tilintarkastus on tiimityönä ja mitä etuja ja haasteita siihen liittyy. Haastateltavien vastausten analysointi toi esiin mielenkiintoisia huomioita siitä, miten tilintarkastuksen ammattilaiset määrittelevät tilintarkastuksen tiimityönä. Lisäksi kävi ilmi, mitä etuja ja haasteita he näkevät tiimityössä, sekä miten he kokevat oman roolinsa tilintarkastustiimeissä.

Tutkimukseni yksi keskeinen huomio on se, että tilintarkastajien kokemus tiimityöstä riippuu työvuosista, positiosta ja aikaisemmista kokemuksista. Vaikka kaikki haastattelemani henkilöt ovat erilaisia tiimityöskentelijöitä, oli mielenkiintoista huomata, kuinka paljon haastateltavan asema organisaatiossa vaikuttaa heidän ajatuksiinsa tiimityöstä. Esimiesasemassa oleva joutuu miettimään tiimityöskentelyssä erilaisia asioita kuin hänen johtamansa tiimin jäsenet. Haastateltavien pohdintoista kävi myös selkeästi ilmi, että kaikki eivät koe tiimityötä yhtä mielekkääksi, kuin toiset. Organisaatioiden olisikin syytä kiinnittää erityistä huomiota tiimien roolitukseen niiden rakennusvaiheessa. Jos tiimin jäsenellä ei ole selkeää, omaa roolia, hän ei pysty työskentelemään tehokkaasti tiimin jäsenenä.

Toinen tutkimuksen tärkeistä huomiosta on se, että tiimityö ei välttämättä aina lisää tehokkuutta. Jos tiimin jäsenet ovat epäpäteviä tai ylipäteviä omaan rooliinsa, ei työnteko ole tehokasta. Tiimikohtaisia eroja on paljon ja tiimityön sujuvuuteen vaikuttaa toimeksiannon vetäjän johtamistaidot. Organisaatioiden ei kannata tuudittautua ajatukseen siitä, että tiimeissä työ automaattisesti tehostuu. Haastattelujen ja oman työkokemukseni perusteella väitänkin, että tehokas tiimityö vaatii jatkuvaa oppimista ja työstämistä myös organisaation puolelta.

Tutkimuksen kolmas ja kenties koko tutkimuksen tärkein huomio on, että tilintarkastus tiimityönä on laaja kokonaisuus, joka vaatii erilaisten asiantuntijuuksien ja osaamisten yhdistelyä. Tiimin sisältä tarvitsee löytyä esimiesosaamista, organisointikykyä, ihmistuntemusta ja kokemusta asiakkaasta. Tilintarkastus ei ole sprintti, jossa kukin suorittaa oman osuutensa mahdollisimman hyvin ja nopeasti, vaan enemmänkin joukkuekilpailu, jossa kaikilla on oma tarkka tehtävänsä halutun lopputuloksen saavuttamiseksi.

Organisaation kehittäminen on jatkuva oppimisprosessi. Vaikka organisaatiomalli näyttäisi paperilla hyvältä ja se on tuottanut positiivisia tuloksia, ei se saa tarkoittaa kehitystyön loppumista. Asiantuntijaorganisaation arvokkain pääoma ovat sen työntekijät. Pitämällä huolta heidän hyvinvoinnistaan ja kuuntelemalla heidän ajatuksiaan myös tulevaisuudessa, voidaan tiimityöllä saavuttaa hyviä tuloksia myös tilintarkastusyhteisöissä.

7 Pohdinta

Tässä luvussa pohdin luvussa viisi esitettyjen tutkimustulosten ja koko tutkimuksen luotettavuutta. Esittelen myös tutkimustyössä havaittuja kehittämisideoita ja jatkotutkimusaiheita. Lopuksi arvioin omaa oppimisprosessiani ja onnistumistani tutkimustehtävässä.

7.1 Jatkotutkimusaiheet

Vaikka tämä tutkimus noudattaa tapaustutkimuksen mallia, se ei kuitenkaan täytä tapaustutkimuksen kriteereitä. Tutkimusaineistoni on suppea, mikä vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Jatkossa olisi varmasti hyödyllistä tehdä laajempi tapaustutkimus tilintarkastusyhteisön työskentelystä.

Tässä tutkimuksessa tarkastelin suurta tilintarkastusyhteisöä, jossa myös itse työskentelen. Kaikki haastattelemani henkilöt ovat myös tämän yhteisön palveluksessa, joten tutkimusaineistoni koskettaa vain yhtä organisaatiota ja tutkimusaineistoni on organisaation kokoon nähden suppea. Tämän takia aiheen rajausta on ollut haastavaa ja tutkimuksen yleistettävyyden on heikko. Koska tilintarkastusyhteisöjä toimii Suomessa useita, niin pienempiä kuin suurempia, eroavat niiden toimintamallitkin toisistaan. Tutkimusta voisi laajentaa koskettamaan useampia tilintarkastusyhteisöjä, jotta tiimitoimintaan saataisiin näkemyksiä erilaisista työyhteisöistä.

Jatkotutkimus voisi kohdentua tarkemmin tiettyyn tilintarkastuksen osaan, kuten suunnitteluvaiheeseen ja sen kehitykseen tai vaihtoehtoisesti toteutusvaiheen tarkastustoimenpiteisiin. Näin saataisiin tarkempi ja luotettavampi katsaus tilintarkastuksen eri vaiheista ja tiimityön soveltuvuudesta tilintarkastuksen prosesseihin. Tiimityön soveltuvuutta tilintarkastuksen prosesseihin voitaisiin tutkia myös vertailemalla mallia yksintyöskentelyyn.

Aihe-aluetta voisi tutkia myös asiakkaan näkökulmasta esimerkiksi laajentamalla tutkimusta tilitoimistoihin. Siten saataisiin laajempi käsitys koko alan toiminnasta. Tutkimuksen voisi suorittaa kvalitatiivisen tutkimuksen sijaan myös kvantitatiivisena, jolloin tutkimusotantaa olisi helpompi laajentaa. Tilintarkastuksessa esimiesasemassa olevien henkilöiden vaikutusta tilintarkastustyöhön olisi mielenkiintoista tutkia enemmänkin. Tutkimustuloksen mukaan etenkin tiiminohjaajan rooli on keskeinen tiimin onnistumisen kannalta.

7.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Tässä tutkimuksen osassa pohdin tutkimuksen ja tulosten luotettavuutta. Reliabiliteetin tarkempi käsittely ei ole mielestäni oleellista, koska tutkimus on laadullinen. Reliabiliteetti, eli tulosten toistettavuus on oleellisempi määrällisessä tutkimuksessa, sillä laadullisessa tutkimuksessa tulosten toistettavuus riippuu monesta tekijästä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on hahmottaa tilintarkastusyhteisön toimintamallia tarkastelemalla, miten tilintarkastusta tehdään tiimityönä ja mitä etuja ja haasteita tiimitoimintaan liittyy. Tutkimus mahdollisti haastateltavien analyysin tiimityöstä tilintarkastuksessa ja toi esiin uudenlaisen näkemyksen. Tulokset ovat vahvasti kontekstisidonnaisia, eikä niitä voi yleistää muiden tilintarkastusyhteisöjen tilintarkastustyöhön. Tulokset osoittavat uutta tilintarkastustyöstä, kun haasteltavat tuovat oman lisänsä tiimityötutkimukseen. Tulosten luotettavuus jää tutkijan oman arvioinnin varaan, sillä suppea aineisto ja sen analysointi tutkimustuloksiksi on tulkinnallinen prosessi, jossa tutkija pohtii niitä omasta positiostaan. Teemahaastattelurungon avulla pureuduin haastateltavien tulkintoihin ja heidän perspektiivien kautta analysoin mitä tilintarkastustyö on tiimityönä.

Idea tutkimukseen sai alkunsa tilintarkastustiimin jäsenistä ja heidän rooleistaan tilintarkastustyössä. Matkan varrella aihe rajautui ja muotoutui uudestaan, mutta syksyn 2019 aikana työstäessäni aineistoa, havahduin siihen, että tiimin jäsenten roolit riippuvat tilintarkastuksen eri vaiheista. Ilman tilintarkastuksen prosessien analysointia tutkimukseni olisi jäänyt pintapuoliseksi, enkä olisi saanut linkitettyä tilintarkastustyötä tiimityön kontekstiin. Koen, että käytännönläheinen tutkimusotteeni nostaa tulosten käytännön hyödynnettävyyttä. Tutkimuksen arvo on, että se pyrkii lisäämään tilintarkastajan ammatin tunnettuutta tiimityön analyysin kautta. Toimintamallin analyysin kautta on pyritty löytämään etuja ja toisaalta haasteita tiimitoimintaan käytännön esimerkkien kautta.

Neljä haastateltavaa on pieni otos, mutta uskon sen tuoneen esille analyysini kannalta oleelliset sisällöt. Tutkimus keskittyy tilintarkastuksen ammattilaisten puheeseen tilintarkastuksesta tiimityönä. Rajallisten resurssien ja laadullisen tutkimuksen suuren työmäärän vuoksi aineistoa oli rajattava, ja siksi tutkin tiimejä, joissa olen itsekin työskennellyt. Se on yksi tutkimukseni heikko kohta, mikä toisaalta on hyvä jatkotutkimusaihe. Jatkotutkimuksessa voisin monipuolistaa aineistoa haastatteleamalla myös muiden yksiköiden edustajia tai muita tilintarkastusyhteisöjä ja siten saada laajemman näkökulmien kirjon. Melko yksipuolisen otoksen takia tuloksia ei voi yleistää koskemaan kaikkia organisaation työnteki-

jöitä. Tulokset tuovat esille näkemyksiä tiimityöstä organisaatiossa ja tiimin jäsenten rooleista, joita muut tiimityötä tekevät voivat peilata omaan toimintaansa tai saada uutta tietoa tilintarkastustyöstä käytännössä.

7.3 Oma oppiminen

Tutkimusaihe syntyi omien kokemusten kautta, sillä työskentelen tilintarkastusassistenttina tilintarkastusyhteisössä. Kiinnostus tutkimusaiheeseen heräsi, kun huomasin työskennellessäni tilintarkastusyhteisössä, että tilintarkastustyötä tehdään usein tiimissä. Aiheesta teki mielenkiintoisen se, että aiheesta ei mielestäni tiedetä kovinkaan paljon esimerkiksi ammattikorkeakouluissa. Tilintarkastusta ja tiimityötä on tutkittu varsin laajasti, mutta tilintarkastustyöstä käytännön tasolla tiedetään näkemykseni mukaan yllättävän vähän. Aloittaessani työskentelyn suuressa tilintarkastusyhteisössä, olisivat käytännönläheiset kokemukset auttaneet ymmärtämään tilintarkastajien ammatillisia vaatimuksia paremmin.

Tutkimuksessa perehdyttiin yhteen suureen kansainväliseen tilintarkastusyhteisöön, mikä vaikutti tutkimustuloksiin, sillä tutkimustuloksia ei voi yleistää. Toisaalta tutkimuksen tavoitteena ei ollut tutkimustulosten yleistettävyyttä, vaan uuden tiedon hankkiminen tilintarkastajien työstä käytännössä. Siinä tutkimustulokset onnistuivat, sillä tietoa saatiin paikoitellen hyvin konkreettisesti. Opinnäytetyö syvensi osaamistani tilintarkastusprosessista, tilintarkastajan työtehtävistä, tilintarkastuksen sääntelystä, tiimirooleista, tiimitoimintamallista ja tiimityöskentelyn eduista sekä haasteista.

Tilintarkastajan ammatti saattaa olla monen kauppatieteilijän unelma-ammatti. Käytännönläheiset kokemukset ovat kuitenkin esimerkiksi tuttavien työkokemusten varassa ja tilintarkastajan työnkuva onkin melko arvoituksellinen. Työ mielletään kuivaksi ja tylsäksi toimistotyöksi, mutta kokemuksieni perusteella, väite on erehdyttävä. Tilintarkastajan ammatti vaatii laaja-alaista osaamista niin lainsäädännöstä kuin yhtiömuodoista, mutta ennen kaikkea työ on asiakaspalvelu- ja tiimityötä. Työ on asiantuntijapalvelun myymistä asiakkaille, ja asiakkaan liiketoiminnan tunteminen on ensiarvoisen tärkeää. Asiakastuntemus on kuitenkin vain yksi niistä osa-alueista, mitä tilintarkastajan täytyy hallita. Siksi työtä tehdään tiimeissä, jolloin yksilöiden osaamista voidaan hyödyntää koko tiimin eduksi.

Opinnäytetyö oli ensimmäinen lopputyöni. Aikaisemmissa kouluprojekteissa olen tehnyt töitä ryhmän kanssa, joten työ erosi siinäkin mielessä tavanomaisesta kouluprojektista. Alkuvaiheessa opinnäytetyön laajuus saattaa ahdistaa ja tässäkin tapauksessa työn laajuuden hahmottaminen tuotti haasteita. Opinnäytetyön laajuus kuitenkin hahmottui prosessin edetessä. Suunnitteluvaiheessa työnkuva selkiytyi ja kokonaisuus hahmottui paremmin.

Tutkimusta varjosti tutkimusaiheen rajaaminen. Aiheen rajaaminen oli hankalaa, sillä tutkimukseen ei saatu toimeksiantoa. Tutkimus olisi ollut luonteva tehdä tapaustutkimuksena, mutta tutkimus piti tehdä itsenäisesti. Laadullisen tutkimuksen suuresta työmäärästä ja rajallisista resursseista johtuen tutkimusta oli hankala toteuttaa laajemmalle yleisölle.

Tutkimuksen suorittaminen itsenäisesti rajoitti tutkimukseen osallistuvien määrää. Lisäksi aikataululliset haasteet varjostivat tutkimusta. Opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa tein päätöksen, että teen haastattelut ennen kevään kiireisintä tilintarkastusaikaa, jolloin haastatteluja olisi huomattavasti vaikeampi saada. Tutkimusaihe esiteltiin kymmenelle tilintarkastuksen parissa työskentelevälle henkilölle ja neljä ilmoittautui osallistuvansa haastatteluun. Tavoitteena oli saada haastateltaviksi eri asemassa työskenteleviä kollegoita, missä onnistuin toivotulla tavalla. Opinnäytetyön onnistumiseen vaikutti henkilökohtainen motiivi työn valmistumisesta, kiinnostus alaan, tarkka suunnitelma ja tehokas ajankäyttö. Tutkimuksessa pystyttiin vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja mielestäni opinnäytetyön tarkoitus onnistui.

Lähteet

Belbin Associates 2011. Team Roles in a Nutshell. Luettavissa:

<https://www.belbin.com/media/1141/belbin-uk-2011-teamrolesinanutshell.pdf> Luettu: 24.11.2019.

Belbin, R. 2010. Team roles at work. Butterworth-Heinemann. Oxford.

Buelens, M., Sinding, K., Waldstrøm, C., Kreitner, R. & Kinicki, A. 2011. Organisational behavior. McGraw-Hill Higher Education. New York.

Deloitte Oy 2019. Tilintarkastus. Luettavissa:

https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/audit/solutions/tilintarkastuspalvelut.html?icid=top_tilintarkastuspalvelut Luettu: 8.12.2019.

Ernst & Young Oy 2019. Tilintarkastuspalvelut. Luettavissa:

<https://www.ey.com/fi/fi/services/assurance/financial-statement-audit> Luettu: 8.12.2019.

H1 2019. Tilintarkastusassistentin haastattelu. Helsinki. 28.11.2019.

H2 2019. Tilintarkastusassistentin haastattelu. Helsinki. 28.11.2019.

H3 2019. Vanhemman tilintarkastusassistentin haastattelu. Helsinki. 29.11.2019.

H4 2019. Managerin haastattelu. Helsinki. 29.11.2019.

Halonen, K. & Steiner, M. 2010. Tilintarkastusprosessi käytännössä. WSOYpro. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki.

Horsmanheimo, P. & Steiner, M. 2017. Tilintarkastus – asiakkaan opas. Alma Talent. Helsinki.

Kallunki, J., Kallunki, J., Niemi, L. & Nilsson, H. 2019. Contemporary accounting research: volume 336, issue 3. IQ and Audit quality: Do smarter Auditors Deliver Better Audits? Luettavissa: <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12485> Luettu: 8.12.2019.

Korkeamäki, A. 2017. Tilintarkastuksen perusteet. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

KPMG Oy Ab 2019. Tilintarkastus- ja varmennuspalvelut. Luettavissa: <https://home.kpmg/fi/fi/home/palvelut/tilintarkastus-ja-varmennuspalvelut.html> Luettu: 8.12.2019.

Lämsä, A. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita. Helsinki.

Mäkinen, J. 2014. Asiantuntijaorganisaation johtaminen: eettisellä johtamisella kestäväan menestykseen. Turun ammattikorkeakoulu (YAMK). Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. Turku. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2014052710267> Luettu: 24.11.2019.

Patentti- ja rekisterihallitus 2019. PRH-tilintarkastajahaku. Luettavissa: <https://epalvelut.prh.fi/tilintarkastajahaku/> Luettu: 8.12.2019.

Pesonen, H. 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Infor Oy. Juva.

PricewaterhouseCoopers Oy 2019. Tilintarkastus- ja varmennuspalvelut. Luettavissa: <https://www.pwc.fi/fi/palvelut/tilintarkastus-ja-varmennuspalvelut.html> Luettu: 8.12.2019.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Luettavissa: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2.html Luettu: 28.12.2019.

Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä: tiimin jäsenen kirja. J-Impact. Helsinki.

Spiik, K. 2003. Tulokseen tiimityöllä. WSOY. Helsinki.

Suomen Tilintarkastajat ry 2019. Miksi tilintarkastusta tehdään? Luettavissa: <https://www.suomentilintarkastajat.fi/tilintarkastus/miksi-tilintarkastus-tehdaan> Luettu: 8.12.2019.

Suomen Tilintarkastajat ry 2019. Uudistunut tilintarkastuslaki tullut voimaan 19.8.2016. Luettavissa: <https://www.suomentilintarkastajat.fi/tilintarkastus/miksi-tilintarkastus-tehdaan/saantelyhankkeet/tilintarkastuslaki/tilintarkastuslain-muutokset/uudistunut-tilintarkastuslaki-tullut-voimaan> Luettu: 10.11.2019.

Tilintarkastuslaki 18.9.2015/1141.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Tomperi, S. 2018. Tilintarkastus – normeista käytäntöön. Edita. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Taustatiedot

1. Mikä on positiosi ja asemasi organisaatiossa?
2. Kuinka kauan olet työskennellyt tilintarkastuksen parissa?
3. Mitä teet konkreettisesti työksesi?
4. Minkälaisia kokemuksia sinulla tiimityöskentelystä? (koulusta tai edellisistä työpai-koista)
5. Miten nykyiset tiimisi ovat muodostettu?
6. Monen hengen tiimeissä tyypillisesti työskentelet?

Tiimityö tilintarkastuksessa

7. Miten sinä koet tiimityöskentelyn työpaikallasi?
 - Onko tiimityö toteutettu hyvin?
 - Mitä etuja tiimityöskentelystä on verrattuna yksin työskentelyyn?
 - Mitä haittoja tiimityöskentelystä on verrattuna yksin työskentelyyn?
 - Sopiiko tiimityöskentely organisaatioon, jossa työskentelet?
8. Millaisena koet oman roolisi tilintarkastuksen eri vaiheissa?
 - a) Tilintarkastuksen suunnittelu (tilintarkastussuunnitelma, tilintarkastusriskit, olennai-suus yms.)
 - b) Tilintarkastuksen toteuttaminen (kirjanpidon tarkastus, tilinpäätöksen tarkastus, hallinnon tarkastus yms.)
 - c) Tilintarkastuksen päättäminen (tilintarkastajan raportit, johtopäätökset yms.)
 - Mikä on roolisi tiimissä?
 - Mitä vapauksia sinulla on?
 - Mitä vastuita sinulla on?

Kehittämisehdotukset

9. Koetko, että tiimityöskentelyssä olisi jotain kehitettävää?
 - Kenen vastuulla kehittäminen mielestäsi on?
 - Miten tilintarkastuksen vaiheita voisi sinun mielestäsi kehittää tiimityöskentelyn avulla?
 - Miten työpaikallasi kehitetään tiimityöskentelyä?